

Kaisa Häivälä

KOHTI SÄHKÖISTÄ TALOUSHALLINTOA

Case: Capricode-konserni

KOHTI SÄHKÖISTÄ TALOUSHALLINTOA

Case: Capricode-konserni

Kaisa Häivälä
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Kaisa Häivälä

Opinnäytetyön nimi: Kohti sähköistä taloushallintoa – Case: Capricode-konserni

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi ja –vuosi: Kevät 2011

Sivumäärä: 98 + liitteet 2

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Capricode-konserni, joka tarjoaa yrityksille ja organisaatioille telekommunikaatioalan ohjelmistoja ja ratkaisuja. Lähtökohtana opinnäytetyölle oli kohdeyrityksen asiakaslähtöinen tarve kehittää taloushallinnon prosesseja.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien nykytila ja kehittää prosesseja kohti sähköistä taloushallintoa. Opinnäytetyön tehtävänä oli toteuttaa kehittämisprojekti, jonka aikana etsittiin ratkaisu kohdeyrityksen koko taloushallinnon sähköistämiseksi, vaikka käytännön projektissa sähköistettiin vain ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessit. Kehittämisprojektin tavoitteena oli kohdeyrityksen uudelleensuunnitellut taloushallinnon ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessit sekä niiden kuvaukset.

Teoreettinen viitekehys muodostui sähköisestä taloushallinnosta sekä prosesseista ja niiden suorituskyvyn parantamisesta. Työskentelymenetelmänä opinnäytetyössä oli projektityöskentely. Kehittämisprojekti toteutettiin soveltamalla PROPER-mallia, joka on prosessien parantamiskonsepti.

Kehittämisprojektissa kuvattiin prosessien nykytila sekä analysoitiin prosessien toimintaa. Projektissa valittiin Capricoden käyttöön ASP-palvelu, joka on selainpohjainen sähköinen liiketoimintajärjestelmä. Kehittämisprojekti osoitti, että käyttöönottamalla teknologiaa, joka mahdollistaa sähköisen taloushallinnon, pystytään kehittämään taloushallinnon prosesseja tehokkaiksi, nopeiksi, virheettömiksi ja laadukkaiksi. Kehittämisprojektin avulla prosessien toiminta tehostui lähtötilanteesta. Prosessit tarvitsevat kuitenkin koko ajan pienin askelin tapahtuvaa jatkuvaa uudistamista.

Käyttöön otetulla palvelulla tullaan sähköistämään myös taloushallinnon ympärillä toimivat prosessit, näinollen kehitysprojektista hyötyy taloushallinnon henkilöstön lisäksi koko konsernin henkilöstö. Seuraavana kehittämisprojektina Capricoden taloushallinnossa on laatia suorituskky-mittaristo, mittaamaan taloushallinnon toiminnan laatua.

Asiasanat: sähköinen taloushallinto, prosessi, prosessin suorituskkyvyn parantaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author: Kaisa Häivälä

Title of thesis: Towards the electronic accounting – Case: Capricode Group

Supervisor: Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2011 Number of pages: 98 + appendices 2

ABSTRACT

The principal of thesis was Capricode Group, which offers to companies and organizations the telecommunication field's software and solutions. The starting point to the thesis was Capricode's customer-oriented need to develop the process of the financial management.

The purpose of thesis was to describe the present state of the target company's financial management processes and develop processes towards the electric financial management. The task of the thesis was to carry out the development project, which finds solutions for the electrifying whole Capricode's financial management, even though in a practical project the purchase invoice, account sales and accounting processes were only electrified. The goal of the development project was a redesigned financial management's purchase invoice, account sales and accounting processes and made descriptions of new processes.

The theoretical background was based on theories about electric financial management, processes and improvement of process performance. The working method of thesis was project work. The development project was carried out by adapting the PROPER model which is the outline for to improve processes.

In the development project was described the present state of processes and the operation of processes was analyzed. In the project was chosen into use to Capricode the ASP service which is a browser based electric business system. The development project showed that it is possible to take into use the technology which makes electric financial management possible to develop the processes of the financial management efficient, quick, faultless and high quality. With the help of the development project the operation of processes intensified from the start situation. However, the processes need continuous improvement with small steps all the time.

With the service that has been taken into use the functioning processes will be electrified also around the financial management, thus the staff of the whole Group benefits from the development project in addition to the staff of the financial management. Next development project of Capricode's financial management is build performance measurement system to measure the quality of the financial management's operation.

Keywords: electric financial management, process, improving the performance of the process

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Kehittämistehtävän kuvaus	8
1.2 Capricode-konserni	10
2 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO	11
2.1 Sähköisen taloushallinnon määritelmä	11
2.2 Taloushallinnon menetelmien kehitys	13
2.3 Sähköisen taloushallinnon hyödyt	15
2.4 Sähköisen taloushallinnon sovellukset	18
2.4.1 Taloushallinnon sovelluksien kehitys	18
2.4.2 Pk-yritykselle soveltuvat sähköisen taloushallinnon sovellukset	19
2.4.3 Taloushallintojärjestelmien eri hankintavaihtoehdot ja -kanavat	21
2.5 Sähköinen taloushallinto muuttaa taloushallinnon ja sen työntekijöiden roolia yrityksessä	22
3 PROSESSIT JA NIIDEN SUORITUSKYVYN PARANTAMINEN	25
3.1 Prosessin ja prosessilajien määritelmät	25
3.2 Prosessijohtaminen ja sen eri koulukunnat	28
3.3 Prosessien parantaminen ja parantamiskonseptit	33
3.4 Muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa	38
4 KOHTI SÄHKÖISTÄ TALOUSHALLINTOA-KEHITTÄMISPROJEKTI	42
4.1 Mobilisointi ja muutoksen hallinta	44
4.1.1 Muutostarpeen perustelu	44
4.1.2 Yhteisen vision määrittäminen	47
4.1.3 Hankkeen organisointi	48
4.1.4 Muutoksen esteiden tunnistaminen	52
4.2 Analyysi	54
4.2.1 Taloushallinnon organisaatio ja vastuut	54

4.2.2 Tietojenkäsittelyn kuvaus ja teknologia-analyysi.....	55
4.2.3 Prosessien tunnistaminen ja kuvaus.....	60
4.2.4 Nykyisten prosessien analyysi	65
4.2.5 Suoritusmittareiden määrittäminen.....	66
4.3 Suunnittelu	67
4.3.1 Operatiivisen prosessivision määrittäminen	67
4.3.2 Prosessien uudelleensuunnittelu	68
4.3.3 Tietojärjestelmien suunnittelu.....	70
4.3.4 Uuden toimintamallin pilotointi	83
4.4 Toimeenpano	84
4.4.1 Muutosvalmiuksien aikaansaaminen.....	84
4.4.2 Uudelleensuunniteltujen prosessien kuvaus	86
4.4.3 Siirtymävaiheen hallinta	90
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	91
6 POHDINTA	93
LÄHTEET	96
LIITTEET	99

1 JOHDANTO

Asiantuntijaroolissa työskentelevän tulee seurata oman alansa trendejä ja kehittää oman organisaation toimintaa omalta osaltaan vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia. Sähköisestä taloushallinnosta on puhuttu jo pitkään. Vaikka Suomi on ollut edelläkävijä maa sähköisessä taloushallinnossa, ovat lähinnä vain suuret yritykset siirtyneet käyttämään sähköisen taloushallinnon mahdollistamia palveluita. Pk-yritykset ovat lykanneet päätöstä siirtymisestä sähköiseen taloushallintoon, koska kokevat pärjäävänsä hyvin myös vanhalla menetelmällä. Muutama vuosi sitten opinnäytetyön kohdeyrityksessä tehtiin selvitys sähköiseen laskutukseen siirtymisestä. Selvityksen perusteella tehtiin päätös, että siirtymistä verkkolaskutukseen siirretään myöhempään ajankohtaan. Verkkolaskutuksen käyttöönoton aloituskustannukset olivat tuohon aikaan vielä pk-yrityksen näkökulmasta korkeat, joten verkkolaskutuksella ei olisi saavutettu tavoiteltuja kustannussäästöjä. Kun pk-yrityksen asiakas on suuri yritys, joka ilmoittaa siirtyvänsä vastaanottamaan vain ja ainoastaan verkkolaskuja, joutuu pk-yrityksen taloushallinto omien prosessien kehittämishaasteen eteen. Ja on näinollen pakotettu siirtymään lähettämään verkkolaskuja, mikäli haluaa pitää suuren yrityksen asiakkaanaan.

Opinnäytetyön aiheena on kohdeyrityksen, Capricode-konsernin, taloushallinnon sähköistäminen. Lähtökohtana opinnäytetyölle on kohdeyrityksen asiakaslähtöinen tarve kehittää taloushallinnon prosesseja. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien nykytila ja kehittää prosesseja kohti sähköistä taloushallintoa. Opinnäytetyön tehtävänä on toteuttaa kehittämisprojekti, jonka aikana etsitään ratkaisu kohdeyrityksen koko taloushallinnon sähköistämiseksi, vaikka käytännön projektissa sähköistetään vain ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessit. Toteutettavan kehittämisprojektin tavoitteena on kohdeyrityksen uudistetut ja toiminnaltaan tehostetut taloushallinnon ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessit sekä niiden kuvaukset. Muut taloushallinnon osa-alueet sähköistetään tämän kehittämisprojektin jälkeen erikseen sovittavalla aikataululla. Opinnäytetyössä opinnäytetyön tekijä pystyy yhdistämään työkokemuksensa sekä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelun aikana opitut tiedot ja taidot.

Opinnäytetyössä työelämän kehittämismenetelmänä on projektityöskentely. ”Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus”. Projektilla on siis ennalta määrätty päämäärä, joka on tulevaisuuden tila, johon projektin toteuttamisella pyritään. Projektilla pyritään aikaansaamaan muutosta olemassa olevaan tilanteeseen. Projekti on kehittämisen väline, jota käytetään esimerkiksi uuden prosessin suunnittelussa ja käyttöönotossa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 19 – 20, 26.)

Tiedonkeruun työtapoina opinnäytetyön tekemisessä käytetään kirjoituspöytä tutkimusta ja haastatteluja. Kirjoituspöytä tutkimusta tehdään sähköiseen taloushallintoon ja prosesseihin sekä niiden suorituskyvyn parantamiseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä Internetistä. Haastattelulla kerätään tietoa kohdeyrityksen tietojenkäsittelyn kuvausta varten. Raportointitapana opinnäytetyössä on vetoketjumenetelmä. ”Vetoketju-mallissa tietoperusta, empiria ja tulokset ovat limittyvässä vuoropuhelussa läpi työn ja tekstin” (Opinnäytetyön laadun tekijät ammattikorkeakoulussa). Boedeker ja Vuorijärvi (2006) kuvaavat vetoketjumallia sanoilla: lue (read), ajattele (think), sovelle (apply) ja rakenna (construct).

1.1 Kehittämistehtävän kuvaus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu prosesseihin ja niiden suorituskyvyn parantamiseen liittyvästä teoriasta. Kehittämistehtävän teoreettisen tietoperustan lisäksi on ymmärrettävä myös taloushallinnon menetelmien kehitys sekä sähköisen taloushallinnon tuomat hyödyt ja mahdollisuudet taloushallinnon prosessien tehokkaalle toiminnalle. Sähköistä taloushallintoa tarkastellaan opinnäytetyössä erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta Suomessa. Keskeiset käsitteet ovat sähköinen taloushallinto, sähköisen taloushallinnon tarjoamat mahdollisuudet prosessien tehostamisessa, prosessit, prosessijohtaminen, prosessien suorituskyvyn parantaminen ja muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa.

Sähköistä taloushallintoa käsittelevässä luvussa määritellään, mitä tarkoitetaan paperittomalla kirjanpidolla, sähköisellä taloushallinnolla ja digitaalisella taloushallinnolla. Luvussa kuvataan myös taloushallinnon menetelmien kehitystä sekä sähköisen taloushallinnon käyttöönoton mukanaan

tuomia hyötyjä. Selvittämällä taloushallinnon sovelluksien kehitystä, millaiset sähköisen taloushallinnon sovellukset soveltuvat pk-yritykselle ja mitä eri hankintavaihtoehtoja ja –kanavia on taloushallintojärjestelmille, voidaan toteuttaa onnistunut hankintaprosessi sähköisen taloushallinnon järjestelmälle. Luvussa kaksi kuvataan myös miten sähköinen taloushallinto muuttaa taloushallinnon työntekijöiden roolia yrityksissä sekä muuttaa tulevien taloushallinnon ammattilaisten koulutusta.

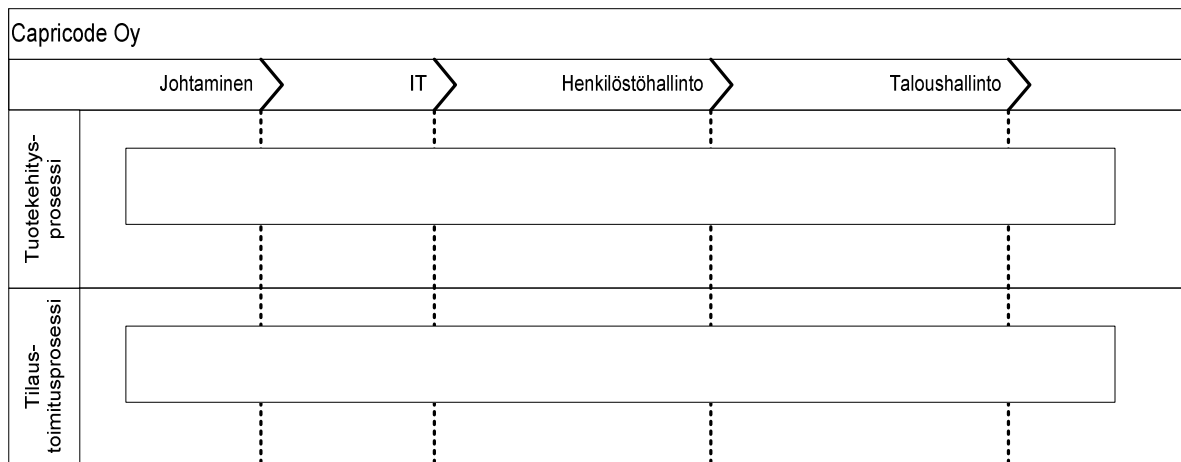
Prosesseja ja niiden suorituskyvyn parantamista käsittelevässä luvussa määritellään, mitä tarkoitetaan prosessilla ja millaisia eri prosessilajeja voidaan tunnistaa. Toteuttaakseen onnistuneen prosessien kehittämisprojektin, on hyvä tietää perusteet prosessijohtamisesta ja sen eri koulukunnista. Prosessien parantamiseen on kehitetty erilaisia parantamiskonsepteja, joihin perehtyminen auttaa valitsemaan kohdeyrityksen tilanteeseen sopivimman, kehittämisprojektissa käytettävän, parantamiskonseptin. Onnistunut lopputulos toiminnan kehittämisessä voidaan saavuttaa vain, jos uudistamistoimenpiteillä saadaan muutettua ajattelutapaa ja organisaation kulttuuria. Onnistunut lopputulos edellyttää hallitun muutosprosessin johtamista kehittämisprojektin edetessä.

Kehittämisprojektin toteuttamista varten kootaan ohjaustiimi, ydintiimi ja projektitiimi, jotka vastaavat projektin tehtävien toteutuksesta. Projektipäällikkönä toimii opinnäytetyön tekijä. Kehittämisprojekti toteutetaan soveltamalla PROPER-mallia, joka jakautuu neljään vaiheeseen: 1) projektin toteutuksen suunnittelu, 2) nykytilanteen analysointi, 3) uuden toimintatavan suunnittelu sekä 4) uudelleensuunnitellun toimintatavan käyttöönotto. Projektin ensimmäisessä vaiheessa perustellaan muutostarve, määritellään yhteinen visio, päätetään kehittämisen kohteena olevat prosessit ja niiden tavoitteet sekä tunnistetaan muutoksen mahdollisia esteitä. Nykytilaa analysoidessa kuvataan kohdeyrityksen taloushallinnon organisaatio, lähtötilanteen tietojenkäsittelyn toiminta sekä nykyisten kehittämisen kohteena olevien taloushallinnon prosessien toiminta. Suunnitteluvaiheen keskeisinä tehtävinä ovat prosessien toiminnan uudelleensuunnittelu sekä tietojärjestelmän hankinta. Projektin viimeisessä vaiheessa otetaan käyttöön uudelleensuunnitellut taloushallinnon prosessit. Jotta on mahdollista saavuttaa onnistunut lopputulos kehittämisprojektissa, on muutosprosessin vaiheiden kuljettava koko projektin ajan kehittämisprojektin vaiheiden rinnalla.

1.2 Capricode-konserni

Capricode-konserni on suomalainen yritys, joka tarjoaa yrityksille ja organisaatioille telekommunikaatio-alan ohjelmistoja ja ratkaisuja. Konsernin emoyhtiö Capricode Oy on mobiililaitteiden etähallinnan edelläkävijä, jonka laitehallintatuote SyncShield® on julkaistu jo vuonna 2003. Tytäryhtiön, Capricode Systems Oy:n, päätuotteita ovat: TaxiConnect, AlarmConnect ja CallBack. Vajaat 30 henkilöä työllistävä Capricode-konserni pyrkii tulevana vuosina vahvaan kasvuun kansainvälisillä markkinoilla. Yritys on yksityisomisteinen ja sen pääkonttori on Oulussa.

Molemmilla konsernin yhtiöillä on kaksi ydinprosessia: Tuotekehitysprosessi ja Tilaus-toimitusprosessi, joita tukevat lisäksi Johtamisen ja Hallinnon prosessit sekä muut Tukiprosessit. Kuviossa 1 on kuvattu Capricoden ydinprosessit ja tärkeimmät tukiprosessit.



KUVIO 1. Capricoden ydinprosessit ja esimerkkejä tukiprosesseista.

Opinnäytetyössä kehitettävät taloushallinnon prosessit ovat yrityksen tukiprosesseja. Yrityksissä keskitytään yleensä vain ydinprosessien kehittämiseen haettaessa esimerkiksi kustannussäästöjä, mutta myös ydinprosesseja tukevat tukiprosessit vaativat kehittämistyötä. Lisäksi on muistettava, että prosessien kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Vaikka kehittäisi kuinka virtaviivaisia ja viimeiseen asti viilattuja prosesseja, tulee prosesseja kehittää jatkuvasti tehostaen toimintaa.

2 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO

Vuoden 1997 uudistettu kirjanpitolaki mahdollisti taloushallinnon materiaalin sähköisen laatimisen ja säilyttämisen Suomessa, joka vastaavasti on mahdollistanut askeleen ottamista kohti paperitonta toimistoa. Joulukuussa 1997 voimaan tullut kirjanpitolaki antaa ohjeet koneellisten tietovälineiden hyväksikäytöstä eli tämän pykälän mukaan ”kirjanpitovelvollinen saa säilyttää tositteet ja niiden perusteella tehdyt kirjanpitomerkinnot samanaikaisesti koneellisella tietovälineellä”. Kirjanpitolaki edellyttää ainoastaan tasekirjan säilyttämistä paperitulosten muodossa, kaikki muu aineisto voidaan säilyttää sähköisessä muodossa. (Kirjanpitolaki 1336/1997 2:8§.) Kirjanpitolautakunta on täsmentänyt sähköistä säilyttämistä yleisohjeellaan koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä. Yleisohjeen tarkoituksena on ohjeistaa miten automaattista tietojenkäsittelyä voidaan hyödyntää kirjanpidossa ja kirjanpitoaineiston säilyttämisessä, jotta kirjanpitolaian vaatimukset täytetään (KILAn yleisohje 2000, 3). Perinteisesti toimivan taloushallinnon arjesta menee 80 – 90 prosenttia automatisoitavissa olevien rutiinien tekemiseen. Rutiinien automatisointi mahdollistaa taloushallinnon ammattilaisten keskittymisen olennaiseen: yrityksestä ja yrittäjistä huolehtimiseen. (Vahtera 2002, 19 – 20.)

2.1 Sähköisen taloushallinnon määritelmä

Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa on alkanut 1990-luvulla paperittomasta kirjanpidosta ja edennyt 2000-luvulla sähköiseen taloushallintoon. Tästä kehitys kulkee kohti digitaalista taloushallintoa. Paperittomalla kirjanpidolla tarkoitetaan kirjanpidon lakisääteisten tositteiden esitystapaa sähköisessä muodossa. Termiä käytettiin yleisesti 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alkupuolella sähköisyyden alkaessa yleistyä. Paperiton tila voidaan saavuttaa myös tehottomassa ja manuaalisessa taloushallintoprosessissa, muuttamalla koko tositemateriaali jälkikäteen sähköiseen muotoon esimerkiksi skannaamalla. (Lahti & Salminen 2008, 21 – 22.)

Sähköisessä taloushallinnossa:

ostolaskut kiertävät ja ne maksetaan nettipalvelun kautta sähköisesti, myyntilaskut tehdään myyntilaskutusohjelmilla ja ne lähtevät yrityksestä palvelukeskukseen sähköisesti verkkolaskuina, palkanlaskennan tiedot kerätään kellokorttijärjestelmistä, matkalaskut tehdään suoraan siihen tarkoitettulla ohjelmalla ja kirjanpitäjä laatii kirjanpidon sähköisten tiliotteiden avulla. Myös yhteiskunnan vaatimat raportit esimerkiksi verottajalle ja kaupparekisteriin hoidetaan sähköisesti. (Taloushallintoliitto, hakupäivä 10.1.2010.)

Verkkolaskun vastaanottomahdollisuus ja lähettämismahdollisuus ovat kaksi keskeistä seikkaa, jotka ratkaisevat, voiko yritys ottaa käyttöön kokonaisuudessaan sähköisen taloushallinnon. Sähköinen laskutus tapahtuu käytännössä seuraavasti: myyntilaskut tehdään myyntilaskutusohjelmilla ja ne lähtevät yrityksestä laskun asiakkaalle välittävään palvelukeskukseen sähköisesti verkkolaskuina. Asiakas vastaanottaa laskun joko sähköisesti suoraan omaan taloushallinnon järjestelmään tai perinteisesti paperilla. (Taloushallintoliitto, hakupäivä 10.1.2010.)

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan yrityksen taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Lahti ja Salminen määrittelevät, että

digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu ihmisten tekemisistä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologioista sekä mahdollisimman suoraviivaisista toimintaketjuista, joissa automatisoinnin tavoitteena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet digitaalisessa muodossa olevan taloushallintomateriaalin käsittelystä. (2008, 21.)

Taloushallinnon sähköistämisellä tarkoitetaan yrityksen taloushallinnon tehostamista hyödyntäen tietotekniikkaa ja sovelluksia, Internetiä, integrointia, itsepalvelua sekä erilaisia sähköisiä palveluja hyödyntämällä. Sähköisen ja digitaalisen taloushallinnon välillä on teoriassa pieni ero. Täydellisessä digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinnon aineisto käsitellään läpi koko arvoketjun sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 21).

2.2 Taloushallinnon menetelmien kehitys

Mäkisen ja Vuorion mukaan taloushallinnon menetelmien kehittymisen huippukohdat ovat ajoittuneet kirjanpitolain muutoksiin. Vuosina 1945, 1973 ja 1997 kirjanpitolaki on uudistettu kokonaan. On helpompaa ymmärtää taloushallinnon menetelmien tulevaa kehitystä, mikäli tarkastelee ensin mitä menetelmien historiassa on tapahtunut. (2002, 61.)

Laskut kirjoitettiin 1960-luvulla kirjoituskoneella ja ”kopiokoneena” toimi kalkeeripaperi. Jo tuohon aikaan käytettiin samankaltaista ostolaskujen hyväksymismenettelyä kuin mitä nykypäivänäkin; konttoripäällikkö avasi sihteerinsä kanssa postin, sisälähetti toimitti laskut vastuuhenkilöille ja vastuuhenkilöt tarkastettuaan laskun palauttivat sen kassanhoitajalle. Kirjanpitokoneissa oli reskontrat, joista käytettiin nimitystä ostokirja ja myyntikirja, jotka syntyivät koneen tuottamille pitkille paperiliuskoille. Suuryritykset hoitivat palkanlaskennan kirjanpitokoneilla tai Taylorixilla ja vastaavasti pienet yritykset käsimenetelmällä. Palkkojen maksua varten kassanhoitaja nosti pankista sopivan määrän rahaa ja pussitti rahat työntekijä kohtaisesti palkkapusseihin, jotka työnjohtajat jakoivat työntekijöille. Kassanhoitaja oli arvostettu ja kunnioitettu henkilö yrityksessä. Kassaa hoidettiin käsimenetelmällä ja pankkitilin saldot saatiin soittamalla päivittäin pankkiin. Pankkitilin saldon perusteella kassanhoitaja teki ehdotuksen konttoripäällikölle, mitkä laskut sinä päivänä maksettaisiin. Maksettavista ostolaskuista laadittiin pankki- ja postisiirtolomakkeet sekä tehtiin siirtomerkintä myyntilaskujen suoritukseksi saapuneisiin sekkeihin. Ulkolähetti kuljetti pankki- ja postisiirtolomakkeet sekä sekit hyväksytyinä pankkiin ja postiin. Lähetti toi tullessaan aikaisemmin maksettujen suoritusten siirtolomakkeiden jäljennökset kirjanpidon tositteiksi. Pankkitilin tapahtumista pidettiin kassakladia, johon merkittiin otot ja panot, mutta ei vastavientejä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 62 – 66.) Kirjanpidon kirjaukset tehtiin pitkään manuaalisesti tilikirjoihin. Tietotekniikan tulo taloushallintoon teki tuloaan jo 1960-luvulla, mutta taloushallinnon sovelluksia oli tuohon aikaan käytössä vain suuryrityksillä ja pienemmät yritykset hoitivat kirjanpidon kirjanpitokoneilla, Taylorixilla (manuaalinen kirjanpitomenetelmä) tai käsin. (Jaatinen, hakupäivä 10.1.2010.)

Taloushallinnon valmisohjelmia alkoi tulla markkinoille 1970-luvulla. Laskutus oli ensimmäinen taloushallinnon osa-alue, jota hoidettiin tietokoneilla. Kirjanpidon siirtäminen tietokoneilla tehtäväksi tuli mahdolliseksi kirjanpitolain uusimisen jälkeen. Suurin etu tietokoneistetusta taloushallinnosta oli,

että juoksevan kirjanpidon kirjausten perusteella saatiin tarvittavat tulosteet, esimerkiksi päiväkirja, pääkirja, tuloslaskelma ja tase, automaattisesti aikaisemman manuaalisen laskemisen ja kirjoittamisen sijaan. (Jaatinen, hakupäivä 10.1.2010.) Uuden kirjanpitolain mahdollistama kirjanpidon tietokoneistuminen paransi taloushallinnon tuottaman tiedon tasoa ja alensi ratkaisevasti taloushallinnon kustannuksia. Tietokoneistettu kirjanpito synnytti tarpeen tilinumeroinnille, mutta tuohon aikaan tietokoneet oli suunniteltu pääasiassa numeroiden käsittelyyn ja muistitekniikka oli kallista. Kirjaimet ja erikoismerkit vaativat enemmän muistitilaa, niinpä ne lisättiin päivä- ja pääkirjaan vasta tulostusvaiheessa. Tietotekniikan vaikutuksesta tilien määrä lisääntyi huomattavasti, joten tarvittiin ohjeistus, mitä kullekin tilille pitää kirjata. Vuonna 1978 julkaistiin ensimmäinen versio YTJ-tilikartasta, josta tulikin Suomen yleisimmin käytetty tilikartta. (Mäkinen & Vuorio 2002, 72 – 73.)

Henkilökohtaisten tietokoneiden eli PC-laitteiden tuleminen oli suurin mullistus 1980-luvulla, ei pelkästään laitetekniikan muutoksesta johtuen, vaan myös ohjelmistoista ja tietojärjestelmien yleistymisestä johtuen. Tietokoneissa ei ollut lainkaan kovalevyä vaan esimerkiksi tilitoimistoissa oli jokaiselle asiakkaalle oma disketti, jonne sen yrityksen tiedot tallennettiin. Tietokoneissa käytettiin käyttöjärjestelmänä DOS:ia. Laserkirjoittimen markkinoille tuleminen mahdollisti taloushallinnon tuottamien raporttien tulostamisen A4-lomakkeille, aikaisempien jatkolomakkeiden sijaan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 73 – 75.)

Windows-käyttöjärjestelmän käyttöönotto 1990-luvun alkupuolella toi tietokoneiden näyttöihin graafisen ilmeen ja standarditoiminnot. Windows vaati ohjelmoijilta uudenlaista työskentelytapaa, joten Windows-pohjaiset ohjelmistot tulivat markkinoille todella hitaasti. Windowsia suurempi uudistus oli Internet. Internet mahdollisti asiakirjojen siirtämisen konekielisesti yrityksestä toiseen ja tietokoneelta toiseen. Taloushallinnon Internet-sovelluksia ei juurikaan ollut markkinoilla vielä 1990-luvulla, mutta vuoden 1997 uudistettu kirjanpitolaki loi Internet-sovelluksille tärkeä perustan sallimalla paperittoman kirjanpidon ja mahdollistamalla sähköiset viranomaisraportit. (Mäkinen & Vuorio 2002, 77- 79.)

Mäkinen ja Vuorio kuvaavat 2000-lukua taloushallinnon nettivallankumouksen ajaksi. Suomalaisilla yrityksillä on merkittävä kilpailuetu muiden maiden yrityksiin verrattuna, koska huippukehittynyt pankkiteknikka, Internetin käytön yleisyys sekä kirjanpitolain sallimat sähköiset menetelmät

mahdollistavat taloushallinnon uudistumisen. Uuden taloushallinnon kulttuurin peruseräkkeet ovat kustannustehokkuus ja laadukas johdon informaatio. Kuten taloushallinnon eri vuosikymmenten menetelmäkuvauksista voidaan huomata taloushallinnon menetelmäkehitystä on vuosien varrella ohjannut voimakkaasti tietotekniikan kehitys. (2002, 80.) Toinen merkittävä tekijä taloushallinnon menetelmien kehityksessä ovat erilaiset lainsäädännölliset muutokset. Nämä muutokset muuttavat taloushallinnon prosesseja sekä vaativat käytössä olevilta järjestelmiltä muutoskykyä. Viimeisimmät merkittävät muutokset ovat vuoden 2010 alussa Verohallinnon käyttöönotto kaikilla yrityksillä koskeva verotili sekä kesällä 2010 voimaantullut arvonlisäverokantojen muutos.

2.3 Sähköisen taloushallinnon hyödyt

Siirtymällä sähköiseen taloushallintoon organisaatio saavuttaa useita hyötyjä. Lahden ja Salmisen (2008, 27) mukaan sähköinen taloushallinto on joustavaa ja helppoa, joka parantaa useimmiten myös toiminnan laatua ja vähentää virheitä. Parhaimmillaan sähköinen taloushallinto toimii nopeasti ja tehokkaasti kustannuksia ja ympäristöä säästämällä tuottaen laadukasta sekä virheetöntä tietoa yrityksen eri sidosryhmille.

Sähköisen taloushallinnon prosessi toimii tehokkaasti ja nopeasti, joten sen toteuttamiseen tarvittavat resurssit vähenevät olennaisesti. Sähköiseen taloushallintoon siirtyneet organisaatiot ovat saavuttaneet tyypillisesti 30 – 50 prosentin tehokkuuden parannuksen taloushallinnossaan. Laskelmissa on otettu huomioon koko prosessi sisältäen sekä taloushallinnon resurssit että muut yrityksen resurssit, jotka osallistuvat prosessiin. Sähköisen aineiston käsitteleminen, siirtäminen ja löytäminen on nopeaa. Työn automatisointi nopeuttaa kirjanpidon valmistumista ja mahdollistaa, käytössä olevasta järjestelmästä riippuen, jopa reaaliaikaisen raportoinnin. (Lahti & Salminen 2008, 27 – 28.) Sähköisen taloushallinnon myötä myös kirjanpidon merkitys päätöksenteossa kasvaa. Aikaisemmin on tuotettu vain tilinpäätöksiä ja osavuositarkastuksia. Sähköisellä kirjanpidolla tuotetaan jatkuvaa tietoa johdon päivittäisen päätöksenteon tueksi. (Mäkinen & Vuorio 2002, 53.) Tulevaisuudessa taloushallinnon prosesseilta vaaditaan tehokkuutta, koska esimerkiksi työvoiman määrä on Euroopassa vähenemässä. 2020-luvun alussa Euroopassa on 30 miljoonaa työntekijää vähemmän kuin vuonna 2008 ja työvoiman väheneminen jatkuu edelleen. Jäljelle jäävällä työvoimalla ei ole aikaa paperitöihin, koska heidän täytyy olla paljon tuottavampia. (Eldridge 2008, 17.)

Prosessin tehokkuuden myötä saavutetaan kustannussäästöjä, jotka syntyvät esimerkiksi työvoimatarpeen ja postituksen vähenemisestä sekä arkistointitilan pienenemisestä (Lahti & Salminen 2008, 27). Euroopassa lähetetään noin 30 miljoonaa laskua vuosittain, näistä laskuista on noin puolet yritysten välisiä. EU:n selvityksen mukaan siirtymällä sähköiseen laskutukseen eurooppalaiset yritykset säästävät 238 miljardia euroa vuodessa. Laskujen sähköinen käsittely vähentää manuaalista työtä varsinkin laskun vastaanottajalta. Laskun lähettäjän säästöt ovat pienemmät, vain paperi ja postimerkki, kun taas vastaanottajan säästöjen laskua kohden on arvioitu olevan 20 – 60 euroa. (Eldridge 2008, 17.) Kuviossa 2 on kuvattu sekä paperisen laskun että verkkolaskun tie toimittajalta asiakkaalle järjestelmästä toiseen.



KUVIO 2. Verkkolasku vs. paperilasku (Ryynänen-Raikio 2004, 3).

Kuvio 2 havainnollistaa hyvin, mistä sähköisen laskutuksen tehokkuus muodostuu. Paperilaskun lähettämisessä on monta ihmistyötä, aikaa ja rahaa vaativaa vaihetta ennen kuin lasku on saapunut lähettäjältä vastaanottajalle. Capricoden laskutusprosessin sähköistämisen kustannus- ja työajansäästöt ovat edellä mainittua laskun lähettäjän säästöä (paperi ja postimerkki) suuremmat. Ennen kuin Capricoden laskutusprosessissa päästään laskun syöttö-vaiheeseen, on tehty usean henkilön toimesta paljon manuaalista työtä perustettaessa esimerkiksi uuden asiakkaan tiedot sekä asiakkuuden hallinta että taloushallinnon ohjelmistoon.

Taloudellisen säästön lisäksi verkkolaskutuksella pystytään myös vaikuttamaan ympäristön kuormituksen pienenemiseen (Eldridge 2008, 17). Perinteiseen paperiseen taloushallintoon verrattuna sähköinen taloushallinto on ympäristöystävällisempi. Arvion mukaan Suomessa lähetetään vuosittain noin 350 – 380 miljoonaa paperista myyntilaskua. Kun arvioidaan varovaisesti yhden paperilaskun lähettämiseen tarvittavan kolme A4-kokoista paperiarkkia, kuluu Suomessa vähintäänkin miljardi paperiarkkia. Tämä määrä paperia painaa noin viisi miljoonaa kiloa ja aiheuttaa arviolta 14 300 tonnin hiilidioksidipäästöt. Vertailun vuoksi paperilaskujen hiilidioksidipäästöt vastaavat energiatarpeeltaan 3 500 omakotitalon keskimääräisiä päästöjä vuodessa. (Lahti & Salminen 2008, 29.) Yhden paperilaskun hiilidioksidivaikutus on 100 grammaa ja yhteen laskettuna kaikki Euroopassa lähetettävät paperilaskut kuormittavat ilmaa 2 800 000 hiilidioksiditonnilta vuodessa. Paperilaskujen muodostama valtava taakka ympäristölle pitäisi pystyä eliminoimaan. (Eldridge 2008, 17.)

Sähköisellä taloushallinnolla helpotetaan myös yrityksen sidosryhmien, esimerkiksi tilintarkastajien, työtä. Sähköinen kirjanpitoaineisto voidaan lähettää tilintarkastajalle sähköisesti kokonaisuudessaan. Tilintarkastajan on mahdollista tehdä tarkastustoimenpiteitä, esimerkiksi tietokantahakuja, konekielisestä kirjanpitoaineistosta koneellisesti huomattavasti helpommin ja aikaasäästävämmin kuin manuaalisesti. (Mäkinen & Vuorio 2002, 51.) Sähköinen laskutus on myös merkittävä kilpailuetu Euroopan taloudelle. EU onkin perustanut oman asiantuntijatyöryhmän, jonka tehtävänä on edistää sähköisen laskutuksen käyttöönottoa Euroopassa. Työryhmän tavoitteena on, että vuonna 2012 paperilaskut ovat historiaa. (Eldridge 2008, 17.)

Capricode kokee saavansa hyötyä siirtymisellä sähköiseen taloushallintoon. Yrityksen asiakas on tyytyväinen, kun saa laskun toivomassaan muodossa joko sähköisesti, sähköpostitse tai perinteisesti paperilla. Capricoden hyötynä on myös, mitä nopeammin lasku saadaan asiakkaalle, sitä nopeammin asiakas pystyy käsittelemään laskun ja maksamaan laskun eräpäivänä. Sekä kustannus- että työaika säästää syntyy siinä, että myyntilaskujen tulostus, kuoritus ja postimaksut jäävät pois. Taloushallinnon sähköistämällä tehostetaan ja vähennetään työntekemiseen kuluva aikaa, kun esimerkiksi ostolaskut saadaan tuotua automaattisesti sähköisesti taloushallinnon järjestelmään. Virheiden määrä ja erityisesti niin sanottujen näppäilyvirheiden määrä vähenee, koska tiedot siirtyvät sellaisenaan suoraan taloushallinnon ohjelmistoon. Työskentely tehostuu myös manuaalisten

työvaiheiden poisjäännin seurauksena, mikäli mahdollisimman monta taloushallinnon ja sen ympärillä toimivaa ohjelmistoa pystytään integroimaan yhteen. Sähköistämällä taloushallinnon prosessit Capricoden taloushallinto pystyy työskentelemään todennäköisesti ilman lisärekrytointeja myös yrityksen kasvuvaiheen ajan. Voi käydä jopa niin, että käyttöönoton jälkeen taloushallinnon resurssitarve on pienempi kuin ennen sähköistämistä. Vapaaksi jäävälle työajalle etsitään korvaavia työtehtäviä, eikä näin ollen ole tarvetta työvoiman vähentämiselle.

2.4 Sähköisen taloushallinnon sovellukset

Lahden ja Salmisen mukaan ”taloushallinto on keskeinen ja myös lakisääteinen osa yrityksen toimintaa, jossa teknologialla on merkittävä rooli”. Yrityskoosta riippumatta järjestelmähankinnat ovat yleensä suuria ja kauaskantoisia päätöksiä. Järjestelmää hankittaessa tulisi löytää ratkaisu, joka tyydyttää yrityksen järjestelmälle asettamat vaatimukset. Järjestelmän hankintaan vaikuttavat myös seuraavat tekijät: järjestelmässä käytetty teknologia, järjestelmän kokonaiskustannukset, alkuinvestointi, järjestelmän joustavuus, ylläpito ja kehitys sekä käytettävyyks loppukäyttäjille. (2008, 30.)

2.4.1 Taloushallinnon sovelluksien kehitys

Taylorix-menetelmää, joka on syntynyt jo yli sata vuotta sitten, voidaan pitää ensimmäisenä kirjanpitojärjestelmänä. Taylorix oli mekaaninen menetelmä, jossa kirjanpitotapahtumat jäljennettiin reikäkorttien avulla. (Lahti & Salminen 2008, 30 – 31.) Ensimmäiset taloushallinnon ohjelmat 1960-luvulla olivat osakirjanpitojen hoitamista varten olevia erillisohjelmia, joista saadun tiedon avulla muodostettiin manuaalisesti pääkirjanpito. Ohjelmat olivat usein räätälöityjä yrityksen tarpeisiin, joiden ylläpidon ja päivityksen hoiti yleensä yrityksen oma atk-osasto. (Jaatinen, hakupäivä 10.1.2010.) Tietotekniikan korkeista kustannuksista johtuen vain suuret yritykset käyttivät markkinoilla saatavilla olevia tietoteknisiä ratkaisuja (Lahti & Salminen 2008, 31).

Oli tavallista 1970-luvulla, että laskentatoimi oli jaettu kahtia – atk-osasto hoiti teknisen puolen ja taloushallinnon ammattitaitoa tarvittavan puolen hoitivat taloushallinnon ammattilaiset. Valmisohjelmat tulivat markkinoille 1970-luvulla. (Jaatinen, hakupäivä 10.1.2010.) 1980-luvulla

valmisohjelmien tarjonta mahdollisti myös pienten yritysten ottaa käyttöön taloushallinnon ohjelmistoja. Pienten yritysten käyttöön taloushallinnon ohjelmistot tulivat joko välillisesti tilitoimiston käyttämistä järjestelmistä tai yrityksen omalle PC:lle asennetusta kirjanpito-ohjelmistosta. (Lahti & Salminen 2008, 31.)

Erillisohjelmista siirryttiin 1990-luvulla integroituihin kokonaisjärjestelmiin, joissa yhdistettiin eri osakirjanpidot, joita ovat esimerkiksi osto- ja myyntireskontra, palkkakirjanpito, maksuliikenne, yhdeksi kokonaisuudeksi. Tietotekniikan edelleenkehitys on mahdollistanut toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönoton. Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning-system) ohjaa koko yrityksen toimintaa ja taloushallinto toimii myös osana tätä ERP-järjestelmää. Taloushallinnon näkökulmasta integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien ajatuksena on taloushallinnon rutiinitehtävien vähentäminen ja tietojen tallennuksen automatisointi, joiden seurauksena taloushallinnon henkilöstölle jää enemmän työaika analyttisiin tehtäviin. (Jaatinen, hakupäivä 10.1.2010.) Lahti ja Salminen toteavat, että viime vuosina ohjelmistojen kehityksen myötä on ollut mahdollista siirtyä käyttämään graafisia käyttöliittymiä ja web-selain on yleistynyt voimakkaasti käyttöliittymänä. Web-selaimeen on mahdollista ottaa yhteys mistä vain, ajasta ja paikasta riippumatta. (2008, 31.)

2.4.2 Pk-yritykselle soveltuvat sähköisen taloushallinnon sovellukset

Kaikilla yrityksillä, yrityskoosta riippumatta, on käytössä jonkinlainen taloushallinto- tai kirjanpitojärjestelmä. Pienten yritysten ei välttämättä tarvitse hankkia omaa järjestelmää, vaan ne voivat sähköistää taloushallintoaan tilitoimiston kautta, josta on saatavilla yleensä ainakin verkkolaskujen lähettämisen ja vastaanottamisen palveluja. Mikäli yritys kuitenkin haluaa hankkia oman järjestelmän riittää hyvin pienen yrityksen tarpeisiin standardikirjanpito-ohjelmisto, jossa on tarvittavat perusosiot: asiakasrekisteri ja myyntilaskutus, ostoreskontra, pääkirjanpito sekä perusraportointi. Pankkiyhteydet voidaan hoitaa joko erillisellä ohjelmalla tai pankin tarjoamalla Internetin kautta toimivalla palvelulla. Lahden ja Salmisen mukaan Suomen ohjelmistomarkkinoilla on laaja valikoima pienille yrityksille soveltuvia ohjelmistoja. Standardikirjanpito-ohjelmiin ei voi yleensä tehdä yrityskohtaisia muutoksia ja räätälöintejä. (2008, 31 - 32.)

Sovelluksista, jotka on tarkoitettu keskisuurten yritysten taloushallinnonjärjestelmiksi, löytyy paljon enemmän toiminnallisuuksia sekä niitä on mahdollista myös mukauttaa ja räätälöidä yrityksen tarpeisiin. Yrityksen tarpeetkin kasvavat, kun yrityskoko kasvaa. Markkinoilla on myös keskisuurten yritysten käyttöön kevennettyjä kokonaisvaltaisia ERP-järjestelmiä, joihin voidaan implementoida hyvinkin laajasti eri liiketoimintaprosesseja. Näistä keskisuurten yritysten ohjelmistoista löytyy lisäksi valmiina olevia erityisominaisuuksia, esimerkiksi käyttöomaisuuskirjanpito tai maksuliikenne- ja pankkiyhteystoiminnallisuudet. Edellä mainitut erityisominaisuudet voivat olla myös erillisohjelmia, jotka liitetään pääjärjestelmään. Lahden ja Salmisen mukaan taloushallinnon tietojärjestelmäratkaisut voidaan jakaa kahteen pääryhmään: taloushallinnon erillisjärjestelmiin eli valmisohjelmistoihin ja kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin. Yrityksen tilanne ja tarpeet määrittelevät, mikä on sopivin järjestelmä. (2008, 31 - 33.)

Markkinoilla on lukuisia niin kutsuttuja pakettisovelluksia, jotka soveltuvat hoitamaan taloushallinnon prosesseja prosessikohtaisina erillisohjelmistoina. Erillissovelluksista löytyy kattavat ominaisuudet ja toiminnallisuudet käyttötarkoituksen mukaiseen prosessiin. Vaikka erillissovellukset ovat yleensä standardeja, joissakin on myös mahdollisuus räätälöidä ohjelmistoa yrityksen tarpeisiin sopivammaksi. Erillisohjelmistojen heikkoutena on, että ne eivät automaattisesti keskustele yrityksen muiden sovellusten ja tietokantojen kanssa, vaan ne pitää erikseen integroida toisiinsa. Yleensä erillissovelluksista löytyy kuitenkin valmiina perusraja- ja liittymä- ja tiedonsiirtotarpeisiin. (Lahti & Salminen 2008, 37 – 38.)

”Teknisesti ERP-järjestelmä koostuu toisiinsa integroiduista erilaisista modulaarisista sovelluksista, jotka käyttävät samaa keskitettyä päätietokantaa”. Yleensä ERP-järjestelmät sisältävät omat modulit seuraaviin yrityksen toimintoihin: myynti, tuotanto, projektinhallinta, henkilöstöhallinto, logistiikka ja materiaalihallinto sekä taloushallinto. Taloushallinnolla on keskeinen asema ERP-järjestelmässä. Taloushallinnon osiossa määritellään suuri joukko ohjaustietoja, jotka vaikuttavat muihin moduleihin ja toimivat nimensä mukaisesti ohjaavina parametreina muissa moduleissa. Ohjaustietoja ovat esimerkiksi organisaatorakenne, tilikartta, kustannuspaikka- ja muut seurantakohtetiedot. ERP-järjestelmällä voidaan korvata useita erillisohjelmistoja ja näin ollen sen käyttöönotto tehostaa toimintaa usein erittäin merkittävästi automatisoinnin sekä päällekkäisten työvaiheiden poistumisen ansiosta. (Lahti & Salminen 2008, 36.)

Lahden ja Salmisen mukaan digitaalista taloushallintoa voidaan kutsua myös integroiduksi taloushallinnoksi. Perusajatuksena integraatiossa on koko yrityksen arvoketju; ei ajatella pelkästään yrityksen omia järjestelmiä, toimintoja ja työntekijöitä vaan myös yrityksen sidosryhmiä, joita ovat esimerkiksi viranomaiset, asiakkaat, toimittajat ja alihankkijat. Optimaalisen tehokkuuden löytämiseksi onkin välttämätöntä rakentaa toimiva integraatio. Sähköisen liiketoimintaympäristön keskeisenä toiminnan edellytyksenä ovat integrointi ja reaaliaikainen tieto. Ihannetilanteessa integroitu tietojärjestelmä kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja suurin osa kirjanpidon kirjauksista saadaan integraation kautta. (2008, 38.)

2.4.3 Taloushallintojärjestelmien eri hankintavaihtoehdot ja -kanavat

Perinteisesti taloushallinnon tietojärjestelmät on hankittu kertainvestointeina, jossa käyttäjä ostaa käyttöoikeuden ohjelmistoon. Ohjelmiston käyttöoikeuden lisäksi otetaan yleensä vuosimaksullinen jatkuva ylläpito-palvelu, joka pitää sisällään lakisääteiset muutokset ohjelmistoon. Käyttäjä tekee ohjelmistopäivitykset itse toimittajan lähettämien levykkeiden ja asennusohjeiden avulla. Mikäli käyttäjä tarvitsee käyttämältään ohjelmistolta uusia ominaisuuksia, hankkii hän uuden version ohjelmistosta ja maksaa käyttöoikeusmaksua myös uusista ominaisuuksista. (Mäkinen & Vuorio 2002, 33.)

Useiden tutkimusten mukaan pienten ja keskisuurten yritysten järjestelmien päähankintakanavaksi nousevat tulevaisuudessa sovellusvuokrauspalvelut. Sovellusvuokrauksesta käytetään myös englanninkielistä lyhennettä ASP, joka tarkoittaa joko liiketoimintaa (Application Service Provision) tai palveluntarjoajaa (Application Service Provider). (Lahti & Salminen 2008, 42.)

ASP (Application Service Provider) on sovellusohjelman käytön vuokrausta, jossa maksetaan yleensä vain ajasta tai käytöstä. ASP:n ideana on siirtää tietovarastot ja käsittelyprosessit etäällä olevaan tehokkaaseen tietokoneeseen, johon käyttäjät ovat yhteydessä Internetin kautta. Käyttäjä tarvitsee vain PC:n, Internet-selaimen ja nopean tietoliikenneyhteyden. Palvelujen tuottajat huolehtivat tietojen varmistuksesta, huollosta, päivityksistä ja tietojen käytettävyydestä menetelmien kehittyessä. ASPpalvelun voi tarjota tilitoimisto, jolloin tilitoimiston asiakas ja tilitoimisto voivat käyttää samaa järjestelmää reaaliaikaisesti. (Jaatinen, hakupäivä 10.1.2010)

ASP-palvelun hyötyjä ovat esimerkiksi sovellusten käytön helppous, käytössä aina viimeisimmät ohjelmistoversiot, sovellusta on helppo koekäyttää ennen hankintapäätöstä, sovelluksesta ei aiheudu suuria kertainvestointikustannuksia sekä käyttöönoton nopeus. Vastaavasti ASP-teknologian keskeisimpiä ongelmia ovat tietoturvariskit sekä olemattomat mahdollisuudet räätälöintiin yrityskohtaisesti. (Granlund & Malmi, 2004, 38.) Viime aikoina ASP:stä on alettu käyttää markkinoilla myös termiä SaaS (Software as a Service), jotka tarkoittavat lähes samaa asiaa. (Lahti & Salminen 2008,42.) Erona on, että SaaS-mallissa asiakas saa täyden palvelun, kun taas ASP-mallissa palveluntarjoaja tarjoaa palvelun, jota asiakas itse käyttää (Rovio 2008).

Tietojärjestelmän hankinnassa tulee noudattaa tiettyä systemaattisuutta. Granlundin ja Malmin (2004, 132) mukaan hankintaprosessi voidaan jakaa kahdeksaan eri vaiheeseen, jotka ovat: 1) tarvekartoitus, 2) ohjelmistotarjonnan kartoitus, 3) tarjouspyyntöjen tekeminen, 4) muutaman ohjelmiston tarkempi analyysi, 5) ohjelmistojen lopullinen valinta, 6) sopimuksen tekeminen, 7) käyttöönotto ja 8) ylläpito. (Granlund & Malmi 2004, 130, 132.) Hankintaprosessin vaiheet käydään tarkemmin läpi kehittämisprojektin järjestelmähankinnan yhteydessä luvussa 4.

2.5 Sähköinen taloushallinto muuttaa taloushallinnon ja sen työntekijöiden roolia yrityksessä

Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto muuttaa taloushallinnon roolia yrityksessä. Automatisoinnilla kirjanpidon viennit muodostuvat automaattisesti, eikä kirjanpitoa tarvitse erikseen tehdä mahdollisesti muutamaa muistiotositetta lukuunottamatta. Kirjanpito on näinollen aina ajantasalla ja sen tietoja voidaan hyödyntää kaikkialla milloin tahansa. Automatisoinnin ansiosta taloushallinnon tuottaman tiedon suunta kääntyy menneisyydestä tulevaisuuteen. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ei ole kovinkaan paljon käyttöä menneiden tilikausien tilinpäätösluvuille. Taloushallinnon tulee keskittyä ennustamaan tulevaa, edellisvuoden liikevaihtolukuja tärkeämpää on tietää paljonko myyntiä tarvitaan seuraavan kuukauden aikana, jotta yritys pystyy maksamaan kulut. Tulevaisuuden laskennassa onkin tärkeintä selvittää, mikä on tulevaisuuden kassavirta, jonka avulla voidaan ajoittaa hankinnat, panostaa lisää myyntiin tai saneerata menoja. Taloushallinnon tulee auttaa sidosryhmiä näkemään pienten yksityiskohtien sijasta olennainen ja kokonaisuus. Yritysjohtajalle ei ole olennaista päätöksen teossa pienet, menneen ajan, yksityiskohtaiset tiedot vaan hän tarvitsee kokonaisvaltaista tietoa yrityksen tulevaisuuden taloudellisesta tilanteesta. Keskittyminen olennaiseen mahdollistaa

tehokkaan taloushallinnon. Taloushallinto on ollut viranomais- ja sijoittajakeskeistä ja yritystä itseään palvelevan tiedon saatavuus on jäänyt toissijaiseksi. Vahteran mukaan ”yrityksen tarvitsema tieto on tilikausiriippumatonta, tietoa tärkeimmästä (riittävätkö rahat?) ja tarvittaessa tarkkaa tietoa siitä, missä mennään”. (Vahtera 2002, 21 – 23.)

On aika itsestään selvää, että siirtyminen sähköiseen taloushallintoon vapauttaa, prosessien tehostumisen myötä, taloushallinnon työntekijöiden työaikaan rutiinitehtävistä muihin tehtäviin. Granlundin ja Malmin mukaan nykyään taloushallinnon henkilöstöllä on yrityksissä enemmän konsultin ja neuvonantajan rooli verrattuna aikaisemmin olleeseen historian kirjoittajan rooliin. Roolin muuttuessa taloushallinnon henkilöstöltä vaaditaan hyvää yrityksen liiketoiminnan ymmärtämistä ja hyviä kommunikatiivisia valmiuksia, esimerkiksi tiimityöskentelytaitoja ja kielitaitoa. Yritykset hakevat kustannustehokkuutta kaikissa prosesseissaan johtuen maailmanlaajuisesta kilpailusta. Myös taloushallinnon tulee pystyä toimimaan tehokkaasti. Tietoa tulisi tuottaa nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, mutta samalla kustannustehokkaasti. Käytössä olevilta tietojärjestelmiltä edellytetään, että operatiiviset perusjärjestelmät ovat kunnossa. Vain virheetöntä ja ongelmitta toimivaa perustietoa, voidaan jalostaa luotettavaksi ja oikea-aikaiseksi informaatioksi johtamisen kannalta. Valitettavasti nämä uudet tehokkaat tietojärjestelmät poistavat taloushallinnon perinteisiä töitä ja johtavat joissain tapauksissa henkilöstön määrän vähentämiseen tai uudelleen kouluttamiseen. Toisaalta aikaisemmin rutiinitehtäviä hoitanut taloushallinnon henkilöstö käyttää yhä enemmän työajasta liiketoiminnan tukemiseen. (2004, 14 – 17.) Vaikkakin Vahtera on sanonut, että ”sujuva taloushallinto vapauttaa aikaa – ei lisätyön tekemiseen – vaan aikaa perheelle, ystäville, itselle” (Vahtera 2002, 19). Automaattikirjaukset lisäävät valvontatyön määrää ja kirjanpidontäsmäytykset ovat entistä tärkeämpi toimenpide, sillä yksittäinen virheellinen automaattikirjausrutiini voi toistaa virhettä tuhansia kertoja. Vaikka täsmäytusrutiini olisi rakennettu tietojärjestelmiin, vaativat ne myös taloushallinnon ammattilaisten työtä. Lisäksi yritysjohto ei pysty tekemään päätöksiä pelkästään kirjanpidon raakatiedosta vaan ihmistyötä tarvitaan edelleen numeroaineiston jatkojalostuksessa ja tulkinassa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 41 – 42.)

Taloushallinnon toiminnan muutos tulee muuttamaan myös taloushallinnon peruskoulutusta. Mäkinen ja Vuorion mukaan tulevaisuudessa taloushallinnon peruskoulutuksen tulisi keskittyä matemaattisten menetelmien ja faktatietojen pönttämisen sijaan viestintään, sosiaalisiin taitoihin, oikeiden

asenteiden omaksumiseen ja soveltavaan harjoitteluun. Internetin kautta on saatavissa paljon asiatietoa, joten sitä ei tarvitse enää säilyttää päässä. Mäkinen ja Vuorio ovat sitä mieltä, että laskentamenetelmiä, jotka on sisällytetty taloushallinnon järjestelmiin, ei tarvitse muistaa ulkoa. Taloushallintoalalle opiskelevalla on oltava oikea asenne ja palava halu tehdä taloushallinnon työtä sekä ottaa siinä haasteita, jotka merkitsevät jatkuvaa oppimista. (2002, 195.)

Myös pitkään taloushallinnon tehtävissä työskennelleet ovat uudenlaisen haasteen edessä, kun heidän on lähdettävä opintielle työkentelymenetelmien muuttuessa taloushallinnon murroksessa. Vaikeinta tulee varmasti olemaan vanhojen asenteiden muuttaminen. Muutoksen tulee lähteä jokaisen omasta asenteesta, eikä sitä näin ollen pysty kukaan ulkopuolinen tekemään. Toisena vaikeana asiana tulee olemaan, että ”kisällit opettavat mestareita”. Nuoret vastavalmistuneet taloushallinnon ammattilaiset omaksuvat sähköisen taloushallinnon helpommin ja pääsevät näin opastamaan vanhempia ammattilaisia. (Mäkinen & Vuorio 2002, 196.)

3 PROSESSIT JA NIIDEN SUORITUSKYVYN PARANTAMINEN

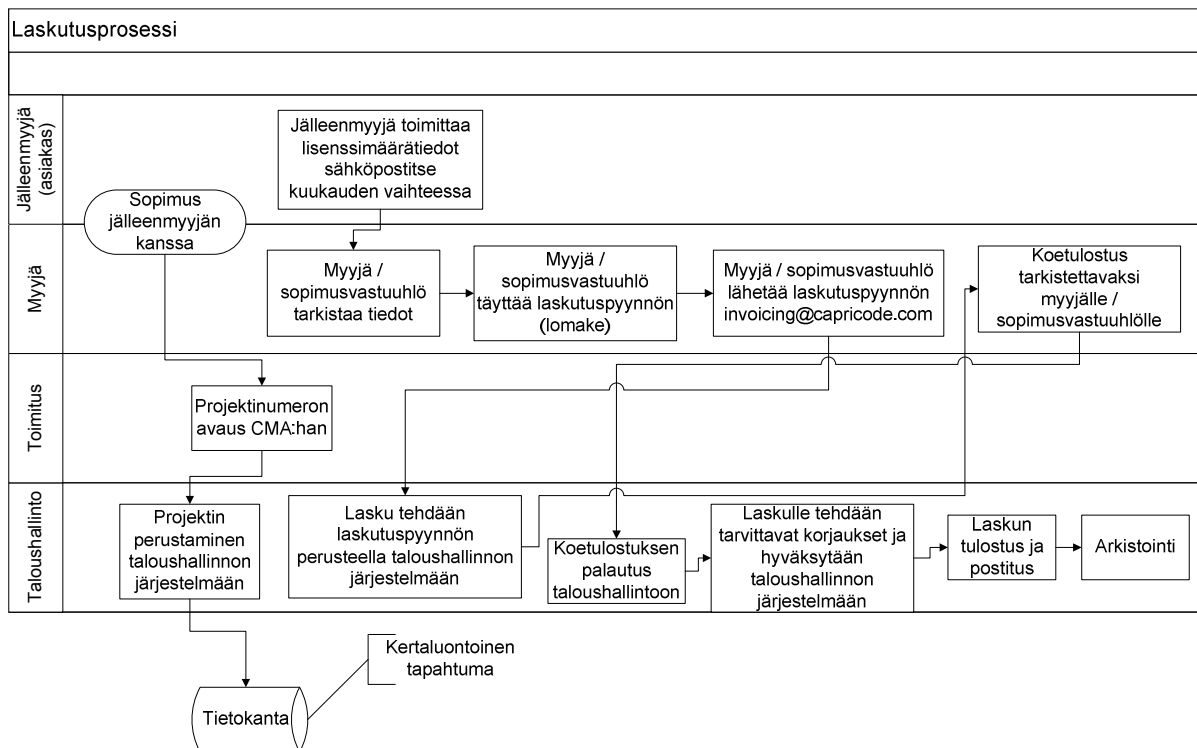
Yrityksen strategiat toteutetaan prosessien kautta. Prosessien suhteen on kahdenlaista johtajuutta: prosessijohtamista ja prosessien parantamista. Prosessijohtamista tekevät vain johtajat, jotka ottavat vastuulleen organisaation tärkeimmät prosessit niin sanotut avainprosessit. Prosessin parantamisella tarkoitetaan toimintatavan muuttamista prosessissa. Mikäli toiminta prosessissa ei muutu, ei myöskään saada aikaan parempia tuloksia. Kehittämisen kohteena voivat olla esimerkiksi osaaminen, tietojärjestelmät, työmenetelmät ja yhteistyösuhteet. Paine muutoksen aikaansaamiseen tulee usein organisaation ulkopuolelta. Organisaation voimavarojen keskittämisellä saadaan aikaan muutosta. Kehittämistä voi tehdä ilman prosesseja, mutta se ei ole tehokasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13 - 14.) Prosesseihin liittyvät tiiviisti IT-ratkaisut, jotka mahdollistavat prosessien tehtävien suorituksen ja tarpeellisen informaation hyödyntämisen tehokkaalla tavalla (Hannus 2004, 75).

Prosessiajattelussa toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta eikä olemassa olevien organisaatorakenteiden näkökulmasta. Prosessiajattelu perustuu hyvin pitkälti Porterin tunnetuksi tekemään arvoketjuanalyysiin. (Hannus 2004, 102, 104.) Arvoketju (value chain) on Porterin luoma malli, jossa ”yritystä tarkastellaan arvoa tuottavista toiminnoista koostuvana ketjuna, ja yritystä edelleen osana laajempaa ketjua, joka koostuu yrityksen kytkennöistä toimittajiinsa, jakeluketjuunsa ja asiakkaisiinsa” (Hannus 2004, 359).

3.1 Prosessin ja prosessilajien määritelmät

Prosessikäsite on peräisin kemian teollisuudesta. Prosessissa sarja reaktioita synnyttää tietyn uuden lopputuloksen. (Lecklin 2006, 123.) Prosessi on ”joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksi” (Laamanen & Tinnilä 2009, 121). Prosessi on siis kokonaisuus, joka hoitaa prosessin asiakkaan tarpeen alusta loppuun. Prosessista voidaan myös käyttää suomenkielisiä ilmaisuja toimintaketju ja palveluketju. ”Oikea” ulkoinen asiakas tai niin sanottu sisäinen asiakas voivat olla prosessin asiakkaita. (Hannus 2004, 74, 365.)

Lecklinin mukaan liiketoimintaprosessi (business process) muodostuu joukosta toisiinsa liittyvistä tehtävistä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Liiketoimintaprosessin perusajatuksena on, että prosessin (sisäinen tai ulkoinen) toimittaja antaa prosessille syötteen, lähtötiedon tai materiaalia ja prosessin lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteen. (2006, 123 - 124.) Laamanen kuvaa liiketoimintaprosessin tarkoittavan ”sarjaa toimenpiteitä, joilla saavutetaan asetettu liiketoiminnan tulos”. Yrityksen liiketoimintakokonaisuus muodostuu liiketoimintaprosesseista. Esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa voidaan erottaa neljä toimintokokonaisuutta: asiakaspalvelu, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tuotteiden ja palveluiden tuottaminen sekä liiketoimintojen tuki. Liiketoimintaprosessille on tyypillistä, että sen toteutukseen osallistuu paljon ihmisiä eri puolilta organisaatiota. Esimerkiksi laskutusprosessiin osallistuu henkilöitä muunmuassa myynnistä, valmistuksesta, materiaalihallinnosta ja taloushallinnosta. Liiketoimintaprosessit kulkevat eri toimintojen läpi. (1993, 10.) Kuviossa 3 on kuvattu Capricoden laskutusprosessiin osallistuvat vastuuhenkilöt.



KUVIO 3. Capricoden laskutusprosessi.

Kuviossa 3 on kuvattu Capricoden laskutusprosessin toiminta ja vastuuhenkilöt. Prosessikuvauksessa on aluksi kuvattu kertaluontoinen tapahtuma, joka toteutuu kun sopimus uuden jälleenmyyjän kanssa allekirjoitetaan ja sopimuksen tiedot perustetaan järjestelmiin sekä taloushallintoa että tuntikirjanpitoa varten. Laskutusprosessiin osallistuu taloushallinnon henkilöstön lisäksi myös myyjä/sopimusvastuuhenkilö, jolla varmistetaan, että laskutus tapahtuu sopimuksessa sovitun mukaisesti. Oheinen laskutusprosessi on selkeä, siinä läpikäytävät vaiheet ovat kaikkien prosessin osallistuvien tiedossa sekä prosessia tukevat tietojärjestelmät ovat soveltuvia yritykselle ja ne toimivat, prosessin toimiessa asiakas saa laskun toimituksesta oikea-aikaisesti ja oikean sisältöisenä, yritys hyöttyy tehokkaasta myynnistä saatavien tulojen kotiutuksesta oikea-aikaisen kassavirran muodossa.

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen elinehtona on organisaation osaamisen ja siihen perustuvan reagointikyvyn jatkuva parantaminen. Osaamisesta voidaan käyttää termejä ydinosaaaminen (core competencies) ja kyvykkyydet (capabilities). Ydinosaaamisen käsite ei ole kovin täsmällinen ja sitä on vuosikymmenten aikana käytetty eri tavoin. Hamel & Prahalad määrittivät vuonna 1990 ydinosaaamisen ”teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin liittyväksi syvälliseksi erityisosaamiseksi”. Ydinosaaaminen koostuu seuraavista ominaisuuksista: se mahdollistaa potentiaalisen pääsyn lukuisille erilaisille markkinoille, se luo merkittävän arvon lisän asiakkaalle ja sitä on kilpailijoiden vaikea jäljitellä. Hondan insinööritaito moottoreiden ja voimansiirron alueella sekä Sonyn innovatiivinen kyky miniaturisoida kulutuselektroniikan tuotteita ovat klassisia esimerkkejä ydinosaaamisesta. (Hannus 1993, 19- 20.)

Yrityksen prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin, joilla tuotetaan yrityksen ydinosaaamista ja tukiprosesseihin, jotka nimensä mukaisesti tukevat ydinprosesseja. Hannus (1993, 15) määrittelee ydinprosessien koostuvan kaikista niistä yritystä ja sen sidosryhmiä läpileikkaavista toimintoketjuista, jotka alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Lecklinin mukaan ydinprosessi on ulkoista asiakasta palveleva prosessi, jonka lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyydet. ”Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa”. Tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu ovat tyypillisiä ydinprosesseja. Yleensä yrityksessä on kolmesta kymmeneen ydinprosessia, mutta niitä voi olla myös vähemmän. Ydinprosessit määritellään mahdollisimman laajasti ja niihin otetaan mukaan

liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä. Tukiprosessit, jotka ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, tukevat yrityksen toimintaa ja luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiseksi. Talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto ovat tyypillisiä yrityksen tukiprosesseja. (2006, 130.)

Pääprosessi (major process) on prosessi, joka osallistuu useampaan kuin yhteen toimintoon organisaatorakenteessa ja sen toiminnalla on merkittävä vaikutus organisaation toiminnassa. Mikäli pääprosessi on liian monitahoinen, se usein jaetaan aliprosesseihin. (Harrington ym 1997, 1.) Lecklinin (2006, 130) mukaan pääprosessit ovat useimmiten ydinprosesseja. Pääprosessin osa on aliprosessi (subprocess), joka suorittaa erityistä tavoitetta pääprosessin tukena. (Harrington ym 1997, 2.)

3.2 Prosessijohtaminen ja sen eri koulukunnat

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 29) mukaan prosessijohtaminen on organisoitumista prosesseittain sekä määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Hannuksen (2004, 102) mukaan prosessijohtaminen on kokonaisvaltainen operatiivisen toiminnan kehittämisen lähestymistapa. Prosessijohtamisen perusajatuksena on, että organisaatiolle syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen, kun organisaatio pystyy luomaan riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Kun luovutaan perinteisestä funktionaalisesta organisaatiosta, voidaan siirtyä prosessijohtamiseen eli siirrytään johtamaan puhtaasti prosessien kautta. Organisaation toiminta voidaan ajatella hierarkisena prosessirakennelmana, jossa prosessit liittyvät verkkomaisesti toisiinsa. Prosessiverkon on tuettava yrityksen menestystekijöitä sekä sen on oltava yrityksen strategioiden mukainen hallittu kokonaisuus. Organisaation prosessiverkon eri prosessit tulee linkittää kiinteästi toisiinsa. Prosessijohtamisen etuna on organisaation ja käytännön toiminnan yhtenevyys. Prosessijohtaminen ei sovi kaikkiin toimintoihin ja sen puhdas toteuttaminen on vaikea toteuttaa. Parhaiten prosessijohtaminen soveltuu loogisesti eteneviin prosesseihin, joista on selkeästi erotettavissa: määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys toimintoketjussa ja selkeä lopputulos. (Lecklin 2006, 127 – 128.)

Prosessijohtamisen keskeisiä tavoitteita ovat taloudellinen tuottavuus, asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyys, työn tuottavuus sekä henkilöstön tyytyväisyys. Prosessijohtamisen tarkoituksena on tunnistaa ja kehittää organisaation menestyksen kannalta tärkeitä liiketoimintaprosesseja. Asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä sekä oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden kehitystyön ansiosta. (Laamanen & Tinnilä 1998, 6.) Moision mukaan prosessijohtamisen tavoite on, parantamalla organisaation prosessien laatua ja kyvykkyyttä, parannetaan tuotteiden ja palvelujen laatua. Prosessijohtamisella on neljä periaatetta: 1) liiketoimintaprosessit ovat organisatorista pääomaa, joiden avulla luodaan asiakkaille lisäarvoa, 2) liiketoimintaprosesseja mittaamalla, seuraamalla, valvomalla ja analysoimalla organisaatio voi luoda lisäarvoa asiakkailleen, 3) liiketoimintaprosesseja parannetaan jatkuvasti ja 4) olennainen mahdollistaja prosessijohtamisessa on informaatioteknologia. Toimenpiteitä, jotka tulee tehdä, että pystytään noudattamaan prosessijohtamista ja sen periaatteita ovat:

- pyritään kokoajan kohti prosessilähtöistä organisaatiota,
- prosesseille nimetään omistajat,
- ylin johto on sitoutunut johtamaan prosesseja ja prosessien parantamista tehdään alhaalta ylöspäin,
- informaatioteknologian avulla seurataan, valvotaan, analysoidaan ja parannetaan prosesseja,
- prosessiyhteistyötä tapahtuu yli organisaatorajojen prosessien toimittajiin ja asiakkaisiin,
- henkilöstöä tulee kouluttaa jatkuvasti parantamaan prosesseja,
- henkilöstön kannustin- ja muut palkkiot on sidottu prosessien tehokkuuteen sekä
- prosessien parantamisessa käytetään jatkuvan parantamisen menetelmiä.

(Moisio 2009, 31.)

Prosessijohtamiseen on kehitetty useita eri koulukuntia, jotka kukin painottavat toisistaan poikkeavia lähestymistapoja prosessien tarkastelussa. Kaikkia prosessijohtamisen koulukuntia yhdistää ajatus, jonka mukaan yrityksen toimintaa käsitellään arvoatuottavina prosesseina yksittäisen toimintojen asemasta. Prosessijohtamisessa korostuvat asiakaslähtöisyys, kokonaisuuden hallinta, laadun kehittäminen sekä osaoptimoinnin välttäminen (Hannus 2004, 102 - 103). Prosessijohtamisessa pyritään prosessien ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen asiakkaan näkökulmasta. Hyvä lähtökohta prosessien kehittämiselle on pienin askelin tapahtuva ja johdonmukainen kehittämistyö.

Maailmanlaajuisesti prosessijohtaminen nousi esille 1990-luvun alussa ja monet suomalaisyrityksetkin käyttävät prosessijohtamisen oppeja toiminassaan. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 77 – 78.) Seuraavaksi on esitelty lyhyesti 1990-luvun alussa esille nousseet prosessijohtamisen koulukunnat.

Vanhin prosessijohtamisen koulukunnista on asiakaslähtöinen, kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM). Laatujohtamisen juuret ulottuvat toisen maailmasodan aikaiseen USA:aan. Laatujohtamisen oppien ja menetelmien kehittämiseen liitetään kaksi nimeä: Joseph M. Juran, joka tunnetaan kokonaisvaltaisen laadunhallinnan isänä ja W. Edwards Deming, joka on ollut tilastollisen laadunvarmennuksen guru. Nämä laatujohtamisen edelläkävijät eivät saaneet opeilleen ja menetelmilleen kannatusta USA:ssa vaan tämä prosessijohtamisen suuntaus lähti liikkeelle Japanista 1950-luvun alkupuolella. Vaikka yritykset ovat jo pitkään arvioineet omien tuotteidensa laatua, vasta viime vuosikymmenellä on opittu, että yrityksen tuotteen laatua arvioi vain asiakas. Laatu muodostuu tuotteen ominaisuuksien ohella esimerkiksi toimitusvarmuudesta, toimitusajasta ja asiakaspalvelusta. (Hannus 1993, 131- 132.) Laatujohtamisen avainmittareita ovat asiakastyytyväisyys ja laatu kustannukset sekä sen tarkastelu kohdistuu sisäisiin asiakas/toimittajasuhteista koostuviin prosesseihin. TQM-tarkastelussa ydinprosesseja ei kyseenalaisteta vaan tarkastelu kohdistuu tukiprosesseihin. Laatujohtamisen, jota voidaan kutsua myös asiakaslähtöiseksi laatujohtamiseksi, lähtökohtana on jatkuva parantaminen pienin askelin. (Hannus 1993, 259 - 260). Laatujohtaminen tulee ymmärtää laajemmin kuin vain prosessijohtamisen yhtenä koulukuntana, se on johtamisfilosofia. Useat laatujohtamisen vaikuttajat ajattelevat prosessijohtamisen osaksi laatujohtamista. (Hannus 2004, 103.)

Aikaan perustuva johtaminen (Time-Based Management, TBM) on prosessilähtöinen toiminnan kehittämisen lähestymistapa, jossa aika on kriittinen resurssi ja keskeinen suoritus tekijä. Tässä lähestymistavassa ydinprosesseja tarkastellaan asiakaslähtöisesti ja analysoidaan toimintoja niiden tuottaman jalostusarvon perusteella. Tämän koulukunnan tavoitteena on parantaa radikaalisti läpimenoaikoja eliminoimalla prosessin tuottamatonta aikaa. Aikaan perustuvan johtamisen edelläkävijänä on toiminut Toyota, jossa on otettu jo 1950-luvulla käyttöön jatkuvan parantamisen ja imuohjauksen periaatteet toiminnan ohjauksessa. Tuotteiden eliniät ovat lyhentyneet radikaalisti, johtuen kovasta globaalista kilpailusta, markkinoiden segmentoitumisesta sekä nopeutuvasta

teknologian kehityksestä. Aikaan perustuvan johtamisen tunnusmerkkejä ovat nopea ja joustava reagointikyky, tehokas kehitystyö sekä korkealaatuiset yksilölliset tuotteet. (Hannus 1993, 153, 155.) TBM-toiminnan työkaluja ovat esimerkiksi JOT(Juuri Oikeaan Tarpeeseen)-toimintatapa, rinnakkainen suunnittelu ja alihankintaverkostot. TBM-konseptia on käytetty alunperin tuotantotoiminnassa, josta sen käyttö on laajentunut kattamaan myös myynnin jakelukanavat. Konseptia voidaan soveltaa myös palvelualoilla. TBM korostaa isojen kertaparannusten tärkeyttä. (Hannus 1993, 260.)

Tarjontaketjun hallinnalla (Supply Chain Management, SCM) tarkoitetaan tavara- ja tietovirtojen koordinoitua ohjausta koko ketjussa raaka-ainetoimittajalta lopulliselle asiakkaalle. Koko logistisen ketjun läpileikkaava prosessi (tilaus, toimitus, tuotannonohjaus, alihankinnat, kuljetukset, varastointi) on tämän koulukunnan tarkastelun kohteena. Tarjontaketjun hallinta käyttää suorituskyvyn parantamisen periaatteina sekä aikaan perustuvan johtamisen että laatujohtamisen periaatteita. Tässä prosessijohtamisen koulukunnassa pyritään virtaviivaistamaan toiminnot, poistetaan turhat toiminnot sekä mahdollistetaan materiaalien ja tiedon jatkuva liike. On otettava huomioon, että koko logistisen ketjun läpileikkaavaan prosessiin osallistuu useita yrityksiä, esimerkiksi alihankkijat, jakeluyritykset ja asiakkaat. Erityisen haastavaa tarjontaketjun hallinta on, mikäli yritys toimii aidosti globaaleilla markkinoilla. (Hannus 1993, 168, 170.) Tässä koulukunnassa pyritään kehittämään yhteistoimintaa koko ketjussa olevien yritysten välillä. Tärkeimpiä mittareita ovat pääoman tuotto ja läpäisyajat. Hannuksen mukaan tarjontaketjun hallinnan voidaan ajatella olevan laatujohtamisen koulukunta, joka keskittyy logistisiin prosesseihin yhden yrityksen sijasta koko toimialan arvoketjuun. SCM-lähestymistapa edellyttää olemassaolevien rakenteiden ja ydinprosessien uudelleenajattelua. (1993, 260.)

Hannus määrittelee toimintojohtamisen (Activity Based Management, ABM) toiminnan kehittämisen ja operatiivisen johtamisen prosessilähtöiseksi lähestymistavaksi ja työkaluksi, joka on kehittynyt perinteisen kustannuslaskennan epäkohtien ja puutteiden korjaamisen kautta. Toimintojohtamisen taustalla on toimintoperusteinen kustannuslaskenta, jonka avulla parannetaan yleiskustannusten kohdistettavuutta. (Hannus 1993, 193.) 1980-luvun loppupuolella syntyneessä toimintolaskennassa ovat toimintoanalyysin perusteella kartoitetut toiminnot yrityksen resurssien käyttäjiä ja kustannusten aiheuttajia. Kustannusten kohdistamisen perustana ovat toimintojen kustannukset, joiden avulla

kustannukset kohdistetaan tuotteille, palveluille tai asiakkaille todellisen resurssien käytön perusteella. (Järvenpää ym. 2001, 85.) ABM-lähestymistavan avainmittarina ovat kustannukset. ABM-koulukunta ja, seuraavaksi esiteltävä, Lean Management-koulukunta ovat melko läheistä sukua toisilleen. Erona on, että ensimmäinen on ekonomin ja jälkimmäinen insinöörin työkalu. ABM-lähestymistavassa on kyse jatkuvasta parantamisesta ja sitä sovelletaan yleensä aliprosesseihin. Toimintoperusteinen johtamistapa on kustannusraportoinnin apuväline. (Hannus 1993, 260 – 261.)

Kevyt ja joustava toimintatapa (Lean Management) eli lean-toimintatapa tarkoittaa kykyä saada aikaan enemmän arvoa asiakkaalle käyttämällä vähemmän resursseja. Kevyt ja joustava toimintatapa ajatellaan kattotermiksi edellä esitetyille koulukunnille. Tämän toimintatavan mukaan kaikki, mikä ei tuota asiakkaalle arvoa, on turhaa ja siten poistettava. Myös lean-toimintatavan juuret löytyvät toisen maailmansodan jälkeisestä Japanin autoteollisuudesta. Japanin markkinat olivat pienet, autoteollisuudella ei ollut vara ottaa käyttöön massatuotantolinjoja ja Japanin työllisyyslainsäädäntö teki mahdottomaksi säädellä työvoiman määrää kysynnän mukaan. Näiden haasteiden lähtökohdista syntyi uusi tuotantojärjestelmä, joka on jalostunut vuosien varrella lean-toimintatavaksi. Lean-toimintatavan tunnuspiirteenä on nuukuus ja tehokkuus, kaikkia resursseja pyritään käyttämään vähemmän kuin perinteisesti. Tässä lähestymistavassa korostetaan vastuun viemistä etulinjaan ja lattiatasolle. Termi, Lean Management, on varsin kuvaavasti suomennettu esimerkiksi laihaaksi johtamiseksi, nuukaksi johtamiseksi ja resursseja säästäväksi johtamiseksi. (Hannus 1993, 208 – 209, 213, 261.)

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (Business Process Re-engineering / Redesign) lähtökohtana on aikaansaada liiketoimintaprosessien radikaaleja muutoksia modernin tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia hyödyntämällä. Tietotekniikka on perinteisesti ajateltu vain prosessien toteuttavaan rooliin, uudelleensuunnittelu lähtee tietotekniikan mahdollistavasta tai jopa käänteentekevästä roolista. Muut prosessijohtamisen koulukunnat eivät ota huomioon tieto- ja viestintäteknologian antamia mahdollisuuksia. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu koulukunta on suunnattu sekä yritysjohdolle että tietohallintojohdolle. (Hannus 1993, 222 - 223, 261.)

3.3 Prosessien parantaminen ja parantamiskonseptit

Laamasen ja Tinnilän mukaan muutos voi parantaa suorituskkyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Prosessien parantamisessa eli kehittämisessä prosessin omistaja mallintaa prosessin, arvioi prosessin toimivuutta ja tehokkuutta sekä asettaa kehittämistavoitteet. Ainoa pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Organisaatiot kehittävät jatkuvasti toimintaansa ja tuotteitaan erilaisten sidosryhmien tarpeista johtuen. Mikäli organisaatio jää paikalleen, se kuihtuu hitaasti. Toiminnan kehittämisen yhteydessä puhutaan esimerkiksi käsitteistä jatkuva parantaminen ja muutosjohtaminen. (2009, 14, 39.)

Mitä eroa on parantamisella ja muutoksella? Muutoksella voidaan muuttaa toimintaa sekä hyvään että huonoon suuntaan. Laamasen mukaan parantaminen on suunnitelmallisen ja tietoisin kehitystyön tulosta. Parantamista ei voi tehdä ilman tavoitteita. Tavoite asetetaan usein virheellisesti tekemiselle, esimerkiksi tavoitteenamme on pyrkiä parantamaan toimintaa. Hyvä tavoite täyttää kaikki seuraavat kriteerit: tavoite on esitetty numeroilla, tavoitteella on mittayksikkö ja tavoite on kiinnitetty aikaan. Lisäksi hyvälle tavoitteelle on esimerkiksi ominaista, että se on ilmaistu positiivisella tavalla, on ryhmän itsensä asettama, kirjallisessa muodossa ja saavutettavissa, mutta tarpeeksi haastava. Laamanen jakaa parantamisen sen luonteen perusteella reagoivaan, ennakoivaan ja innovatiiviseen parantamiseen. Reagoivassa parantamisessa huomataan jokin epäkohta ja ryhdytään toimenpiteisiin. Tässä parantamiskeinossa on tyypillistä, että asetetun tavoitteen ja käytännössä toteutuneen suorituskyyvyn välille syntyy ero. Laamanen käyttää esimerkkinä asiakastyytyväisyyskyselyssä saatua palautetta asiakkaiden tyytymättömyydestä palvelun nopeuteen. Organisaatio lähtee kehittämään toimintaa palvelun nopeuden parantamiseksi. Tällä parantamistavalla organisaatio ei koskaan saavuta menestystä, vaan on aina askeleen jäljessä kilpailijoita. Ennakoivassa parantamisessa yritetään ymmärtää kehityskulkuja ja ennustaa tulevaisuutta. Viitaten edellä kerrottuun esimerkkiin organisaatio lähtee parantamaan palvelun nopeutta ennenkuin se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Onnistuessaan parantamisessa organisaatio saavuttaa merkittävän kilpailutekijän kilpailijoihinsa nähden. Innovatiivinen parantaminen vastaavasti etsii kokonaan uusia ratkaisuja. (2003, 202 – 206.)

Parhaimmillaan toiminnan parantaminen on yksilöiden luottamukseen perustuvaa ja vuorovaikutteista toimintaa. Järvenpään ym mukaan se on oppimista, jossa ongelmien tunnistaminen, tarvittavan tiedon keruu, ongelman ratkaisu, toiminta ja toivottavasti myös onnistuminen seuraavat toisiaan. Hyvänä lähtökohtana prosessien kehittämiseksi on pienin askelin tapahtuva jatkuva ja johdonmukainen kehittämistyö (continuous improvement). Joissakin tapauksissa vaaditaan kuitenkin suurempaa kehitystä organisaation suorituskykyyn. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelulla (business process re-engineering, BPR) tähdätään dramaattiseen suorituskyvyn parantamiseen kriittisissä tuloksissa, kuten esimerkiksi kustannuksissa, laadussa, palvelussa sekä nopeudessa, ja se vaatii perustavaa laatua olevaa liiketoimintaprosessien uudelleenajattelua sekä radikaalia uudelleensuunnittelua. Järvenpään ym mukaan prosessien jatkuva parantaminen ja uudelleensuunnittelu täydentävät toisiaan, koska prosesseja voidaan uudistaa radikaalilla tavalla ja rinnalla edistetään kuitenkin jatkuvan parantamisen ideologiaa. (2001, 78 – 79.)

Hannuksen mukaan prosessijohtaminen ja prosessien uudistamisen sisältö määräytyy tapauskohtaisesti. Prosessien uudistamista ei voi viedä läpi vain tiettyä menetelmää mekaanisesti käyttäen vaan erilaiset parantamisen menetelmät ja lähestymistavat tarjoavat tukea uudistamisen onnistumisessa. Karkealla tasolla tarkasteltuna eri lähdeteoksissa esitetyt parantamiskonseptit ovat hyvin samankaltaisia. Konseptit sisältävät samat tai samankaltaiset tehtäväkokonaisuudet, vaikkakin termit poikkeavat toisistaan. (1993, 253, 257.) Vaikka prosessien kehittämiskonsepteissa on samankaltaisia piirteitä, on niillä myös omat ominaispiirteet (Laamanen 2003, 209). Taulukkoon 1 on kerätty eri lähteiden esittämät prosessien parantamiskonseptit.

TAULUKKO 1. Eri lähteiden prosessien parantamiskonseptit (Laamanen 2003, 209; Harrington ym 1997, 5 – 9; Hannus 1993, 255 - 256).

Laamanen	Harrington, Esseling & van Nimwegen	Hannus
Prosessien suunnittelu ja parantaminen	FAST – nopea analyysi-ratkaisu-tekniikka	PROPER-malli
Ongelmanratkaisu	Benchmarking	
Benchmarking	Prosessin uudelleensuunnittelu (redesign), joka keskittyy parantamaan prosessin suorituskykyä	
	Prosessin radikaali uudistaminen (reengineering)	

Laamasen mukaan prosessien kehittämistä voidaan lähestyä joko sosiaalisena muutoksena ihmisten näkökulmasta tai teknisenä kehittämisenä järjestelmien näkökulmasta. Hyvin toteutetussa kehittämisessä tarvitaan molempia näkökulmia. Ominaista kaikille parantamiskonsepteille on prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. (Laamanen 2003, 209.) Taulukkoon 2 on valittu kolme eri parantamiskonseptia, jotka kaikki soveltuisivat käytettäväksi Kohti sähköistä taloushallintoa-kehittämisprojektin konseptina. Näistä kolmesta parantamiskonseptista on kuvattu konsepteihin sisältyvät vaiheet.

TAULUKKO 2. Eri parantamiskonseptien parantamisen vaiheet (Laamanen 2003, 211; Harrington ym 1997, xvii; Hannus 1993, 254).

Prosessien suunnittelu ja parantaminen	Prosessin uudelleensuunnittelu (redesign)	PROPER-malli
Prosessin ajaminen (yhteinen käsitys prosessista ja kehitystarpeesta)	Organisoituminen prosessin parantamiseen	Mobilisointi ja muutoksen hallinta
Asiakkaiden tunnistaminen (asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet, odotukset ja vaatimukset)	Dokumentointi lähestymistavan valinta	Analyysi
Kuvaaminen ja mittaaminen (käsitys prosessin toiminnasta ja suorituskyvystä)	Parannusmahdollisuuksien määrittely	Suunnittelu
Tavoitteiden asettaminen (käsitykset kehittämis- mahdollisuuksista ja uudet suorituskyytavoitteet)	Uuden prosessin suunnittelu	Toimeenpano
Ratkaisun luominen ja testaus (parannukset ratkaisuihin ja varmuus ratkaisujen toimivuudesta)	Käyttöönotto	Jatkuva uudistuminen
Muutosten toteuttaminen (investoinnit, koulutukset, ensimmäiset merkit paremmasta tuloksesta)	Jatkuvan parannuksen johtaminen	
Pysyvyyden varmistaminen ja arviointi (päättös miten jatketaan ja tunnustus hyvin suoritetusta työstä)		

Prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantamisen näkökulmassa prosessin tarkastelu tehdään sidosryhmien tarpeiden valossa. Tässä kehitysmallissa pyritään jatkuvaan parantamiseen. Prosessin kehittämistyöstä on vastuussa kehittämisprojektin jälkeenkin prosessille nimetty omistaja. Kehitystyön lähtökohtana ovat asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet ja suorituskkyä mitataan prosessin näkökulmasta. (Laamanen 2003, 210.) Prosessin uudelleensuunnittelussa prosessin parantamistiimi keskittyy jalostamaan olemassa olevaa prosessia. Prosessin uudelleensuunnittelua sovelletaan tavallisesti prosesseihin, jotka toimivat kohtalaisesti tai hyvin tällä hetkellä. Yleensä prosessin uudelleensuunnitteluhankkeet alentavat kustannuksia, prosessin kiertoaikaa ja virheiden määrää kolmenkymmenen ja kuudenkymmenen prosentin välillä. (Harrington ym 1997, 8.) PROPER-malli on prosessijohtamisen koulukunnasta riippumaton parantamiskonsepti, joka perustuu tietojärjestelmien strategiasuunnittelun metodiin. Tässä mallissa esitetään, että prosessin parannuksen eri vaiheet eivät ole peräkkäisiä vaan niitä toteutetaan rinnakkain kehittämisprojektin edetessä. PROPER-mallin nimi tulee englanninkielisistä sanoista Core PROcess Resign for High PERformance. (Hannus 1993, 346 – 347.) Taulukossa 2 esitetyistä prosessien parantamiskonsepteista valittiin Kohti sähköistä taloushallinto-kehittämisprojektin konseptiksi PROPER-malli. Perusteena valinnalle ovat: malli huomioi koko projektin ajan muutoksen hallinnan tärkeyden, eri vaiheita toteutetaan rinnakkain kehittämisprojektin edetessä sekä malli huomioi kehittämisprojektin jälkeen tapahtuvan jatkuvan parantamisen.

Lecklin suosittelee käyttämään tiimityöskentelyä prosessien kehittämisessä. Prosessien kehittämistiimejä on kahdenlaisia: prosessin uudistamis- eli reengineering-tiimi ja laadunkehittämissiimi. Tiimiksi valitaan uudistamistiimi, kun tavoitteena on tehdä merkittäviä muutoksia prosessiin tai prosessi suunnitellaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Tiimiin tulisi valita laaja asiantuntijajoukko. Tiimin koko voi vaihdella eri kehittämisvaiheissa, mutta olisi hyvä valita ydintiimi, joka on koko kehittämisprojektin ajan pysyvä. Tiimissä pitäisi olla edustus kaikkien osaprosessien tuntemuksesta sekä laadunkehittämisen ja tietotekniikan tuntemus on välttämätöntä. Tiimissä on myös mahdollista käyttää ulkopuolisia konsultteja. Menestyvässä tiimissä työskentelevien tulisi olla ammattitaitoisia ja yhteistyöhön kykeneviä, luovia ja analyyttisiä henkilöitä. Laadunkehittämissiimin tehtävänä on seurata prosessin tilaa sekä tehdä tarvittavia korjaus- ja kehittämistoimenpiteitä. Tiimi on kiinteä ja sen erikoisammattilaisten tarve on pienempi kuin uudistamistiimissä, mutta on kuitenkin tärkeää, että tiimillä on hallussa prosessin avainalueiden

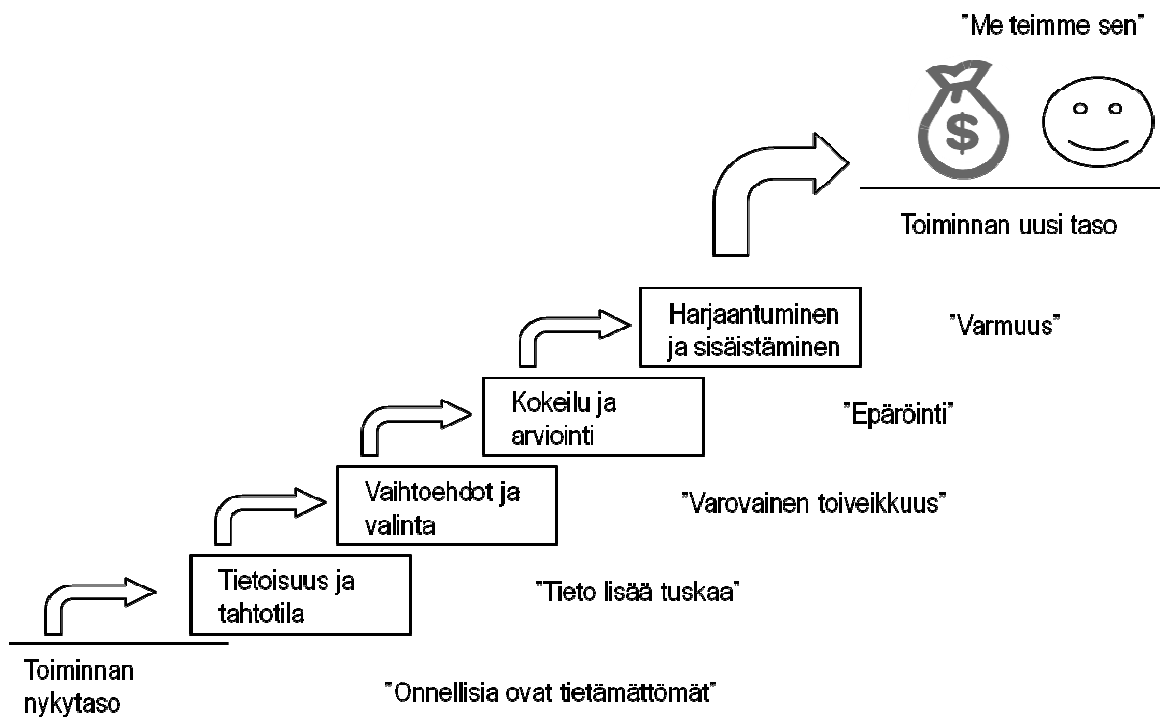
tuntemus. Tiimit toteuttavat prosessien kehittämisen työvaiheet valitun mallin mukaisesti. Onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi on tärkeää, että tiimin jäsenet ovat mukana prosessin päivittäisessä toiminnassa ja heidän tulisi saada käyttää riittävästi työaikaa prosessin parantamis- ja kehittämistoimenpiteisiin. (2006, 131 – 132.)

3.4 Muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa

Liiketoimintaprosessien parantamisella voidaan aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä, mikäli organisaatio ei hallitse muutosprosessin vaiheita. Uudistustoimenpiteillä voidaan saavuttaa onnistunut lopputulos vain, jos niillä saadaan muutettua ajattelutapaa ja organisaation kulttuuria. On siis harhaluulo ajatella, että voidaan muuttaa vain prosesseja muuttamatta käyttäytymismalleja tai ihmisiä, jotka ovat vastuussa toiminnasta näissä prosesseissa. Organisaation tulee johtaa muutosprosessi, tunnistaa uusi toivottu käyttäytyminen eikä tule kannattaa vanhoja käyttäytymismalleja, jotka ovat haitallisia tukemaan uutta prosessia. (Harrington ym 1997, 18.)

Laamasen mukaan muutosta ei voi ymmärtää ilman käsitystä ihmismielen toiminnasta. Ihmismielen toimintaa voidaan hahmoittaa kolmen kokonaisuuden, järki, toiminta ja tunteet, avulla. Ihmiset tekevät asioita, jotka heistä tuntuvat hyvältä. Kaikki ihmisen päätökset perustuvat tunteisiin. Naiset ovat yleensä väitteen kanssa samaa mieltä, mutta insinöörivaltaisissa organisaatioissa väite herättää keskustelua. Keskustelujen johtopäätöksenä on kuitenkin yleensä, että tunteet näyttelevät suurta roolia päätöksenteossa. Käsitteen tunteet alle sijoitetaan: tahto, arvot, tarpeet, asenteet ja uskomukset. Ihminen ei halua toimia järjettömällä tavalla, joten järjellä on merkittävä rooli muutoksessa. Järjen avulla perustellaan omaa toimintaa itselle sekä muille. Järki muodostuu tiedosta, logiikasta ja mallista. Kolmas elementti muodostuu taidosta, tottumuksesta ja teoista. Mikäli ihminen ei toimi ja käytäyty uudella tavalla, reaali maailmassa ja muiden ihmisten näkökulmasta, muutosta ei ole tapahtunut. Olipa muutos millainen tahansa, on aina pyrittävä muuttamaan toimintatapaa ja muutoksen tulee näkyä reaali maailmassa. (2003, 256 – 257.)

”Muutosprosessi on tunneprosessi” (Laamanen 2003, 258). Mikäli haluaa saada aikaan muutosta, on kyse nimenomaan tunteesta tapahtuvista muutoksista. Olipa kysessä millainen muutos tahansa, se käy aina läpi kuviossa 4 esitetyt vaiheet (Laamanen 1993, 20).



KUVIO 4. Muutoksen vaiheet yksilön näkökulmasta (Laamanen 2003, 258).

Kuviossa 4 on jaettu muutoksen vaiheet yksilön näkökulmasta. Muutosprosessi käy aina läpi seuraavat henkiset vaiheet: 1) tietoisuus muutoksen tarpeesta, 2) uuden toimintamallin kehittäminen (tiedon hankinta, analyysi ja ratkaisu), 3) uuden mallin kokeilu ja arviointi sekä 4) uuden mallin hyväksyminen ja käyttöönotto (Laamanen 1993, 20). Lähtökohtatilanteena tunteen muutokselle on toiminnan nykytaso. Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa ihminen tulee tietoiseksi muutoksen tarpeesta tai mahdollisuudesta. Tämä vaihe on tunnetilaltaan tuskainen ja yksilö pohtii, mitä vaikutusta muutoksella on omalta kannalta sekä kohdistaa ajatukset riskien tunnistamiseen. Ihmismieli toimii negatiivisen logiikan kautta, joten hyvinkin asia voidaan hylätä, jos siinä havaitaan puute, haitta tai riski. Tunnetasolla tulossa oleva muutos voidaan kokea joko positiivisena tai negatiivisena. Kun ihmismieli on tunnistanut tarpeen muutokselle ja hyväksynyt realiteetit, alkaa ratkaisun etsiminen. Tässä vaiheessa voi esiintyä ahdistusta, pahoinvointia ja jopa masennusta, jos soveltuvaa ratkaisua ei löydy. Tunnetta voidaan kuvata toiveikkuudeksi, jos asiaan löydetään sopiva ratkaisu. Tyypillisesti ensin tapahtuu tunnetason valinta parhaasta ratkaisuvaihtoehdosta ja sen

jälkeen aletaan kehittämään perusteluja. Heti tehdyn päätöksen jälkeen alkaa epäröinti ja mieli alkaa etsimään vahvistusta päätökselle. Uuteen toimintamalliin sitoutuminen tapahtuu ensin hyväksymällä muutoksen positiiviset vaikutukset ja lopullisesti kunhan viimeinenkin epäily on poistunut mielestä. (Laamanen 2003, 258 - 260.)

Laamanen määrittelee sitoutumisen tarkoittavan, että ihminen toimii oma-aloitteisesti muutoksen puolesta. Sitoutuminen saadaan aikaan osallistumisella, vaikka osallistuminen ei välttämättä johdakaan sitoutumiseen. Jotta pystyy sitoutumaan muutokseen, tarvitaan muutoksen tiedostaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen. Muutoksen ymmärrystä yritetään saada aikaan järjestämällä tiedotustilaisuuksia ja kouluttamalla ihmisiä, mutta harvoin tieto yksin saa aikaan muutoksia. Laamasen mukaan ”osallistumisen tavoite on, että ihmisestä tulee muutoksen tekijä, sen sijaan, että hän kokee olevansa muutoksen kohde”. Mikäli ihminen kokee olevansa muutoksen kohde, lähtee liikkeelle muutosvastarinta. Parhaiten eliminoidaan muutosvastarinnan mahdollisuus, jos ihminen voi osallistua kaikkiin muutoksen vaiheisiin, kuten muutostarpeen tunnistamiseen, sen merkityksen toteamiseen, eri ratkaisuvaihtoehtojen ideoimiseen ja valintaan, kokeiluun ja arviointiin sekä lopuksi saavutusten juhlimiseen. Voimakkaimmin sitoutumista saadaan aikaan, kun ihminen kokee saavansa vaikuttaa esimerkiksi osallistumalla päätöskeskusteluun tai saamalla toisten hyväksymisen omalle ehdotukselle. (2003, 260 – 262.)

Laamasen mukaan ”kaikkien organismien luonnollinen reaktio on vieraiden asioiden hylkiminen”. Muutosvastarinta syntyy esimerkiksi ihmisten pelosta tuntematonta kohtaan, pelosta kasvojen ja oman aseman menettämisestä sekä turvattomuuden tunteesta. Muutoksen alkuvaiheessa kannattaa ottaa mukaan muutoksen kannattajia eikä uhrata liikaa aikaa muutoksen vastustajiin, on kuitenkin tärkeää kuunnella vastustajia tarkasti ja kunnioittaa heidän näkemyksiä. Muutoksessa on päästävä nopeasti liikkeelle, eikä ole aikaa vastustajien taivutteluun. Muutoksen alkuvaiheessa on hyvä korostaa muutoksen merkitystä ja ongelmia, joita muutoksella ratkaistaan. Kun tullaan käyttöönottovaiheeseen, ihminen kokee turvattomuutta luopua vanhasta mallista ja ottaa käyttöön uusi malli, jota ei vielä osata kunnolla. Laamanen kuvaa vaihetta tunteeksi, joka mäkihyppäjällä on ilmalennon aikana. Muutosprosessin lopuksi tulee varmistaa muutoksen pysyvyys. Usein muutoshanke lopetetaan liian aikaisin ja ensimmäisen vastoinikäymisen kohdalla palataan takaisin

vanhaan, tuttuun ja turvalliseen, toimintamalliin. Auditointi on tärkein varmistusmenetelmä, jonka avulla voidaan tarkastaa, että uutta toimintamallia käytetään. (2003, 269 – 272.)

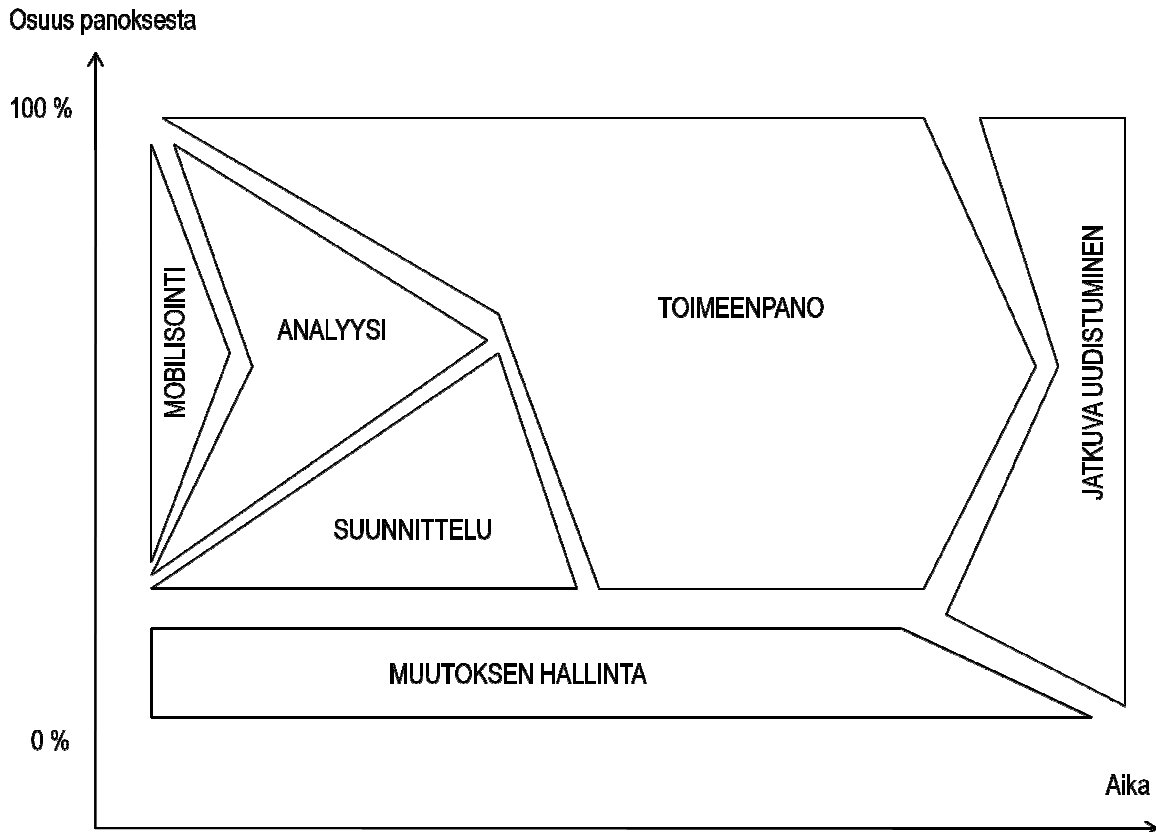
Vaikka on olemassa selvät perusteet muutokselle, on olemassa useita syitä, miksi muutoksen toteuttaminen ei ole helppoa. Näitä syitä ovat esimerkiksi sisäänpäin kääntynyt organisaatiokulttuuri, toiminnan lamauttava byrokratia, alhainen luottamuksen taso ja ylimielinen asenne. Toimiakseen tehokkaasti prosessien uudelleensuunnittelussa tai laadun parantamisessa, tulee keskittyä edellä mainittuihin muutoksen esteisiin. Eräs tunnetuimmista muutosjohtamisen guruista on kehittänyt mallin, jonka avulla voidaan toteuttaa onnistunut muutos kaiken kokoisissa organisaatioissa. Muutosmallissa on kahdeksan vaihetta, nämä vaiheet ovat: 1) luo kiireen tunne, 2) luo ohjaava ryhmä, 3) kehitä visio ja strategia, 4) viestitä muutoksen visio, 5) valtuuta ihmiset toimimaan laajasti, 6) tuota lyhyen aikavälin tulosta, 7) vahvista hyötyä ja tuota jopa enemmän muutosta sekä 8) vakiinnuta uusi toimintatapa organisaation kulttuuriin. Ensimmäiset neljä vaihetta muutosprosessissa auttavat poistamaan vahvasti juurtuneet nykytilanteen. Vaiheet viidestä seitsemään tuovat esiin monia uusia käytäntöjä. Viimeinen vaihe perustuu muutokselle organisaatiokulttuurissa ja auttaa tekemään muutoksen pysyväksi. Paineenalaisina ihmiset usein yrittävät jättää väliin vaiheita suuressa muutoksessa. Onnistunut muutos, laajuudesta riippumatta, käy läpi kaikki kahdeksan vaihetta, tavallisesti edellä mainitussa järjestyksessä. (Kotter 1996, 20, 22, 23.)

4 KOHTI SÄHKÖISTÄ TALOUSHALLINTOA-KEHITTÄMISPROJEKTI

Uudistamishankkeen voi käynnistää reagointi ulkoiseen ongelmaan, esimerkiksi asiakkailta saatu palaute tai lainsäädännön muuttuminen. Toisaalta hanke voi käynnistyä myös johdon aikaisesta reagoinnista ympäristön heikkojen signaalien perusteella ilman konkreettista sisäistä tai ulkoista ongelmaa. (Hannus 1993, 271.) Aloite taloushallinnon kehittämiprojektin käynnistämiseksi voi tulla usealta eri taholta, mutta kehitysprojektin tavoitteena on lähes aina tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa saadakseen aikaan tehokkuus- ja kustannussäästöhyötyjä (Lahti & Salminen 2008, 183).

Aloitteena Capricoden Kohti sähköistä taloushallintoa-kehittämiprojektille on asiakaslähtöinen tarve kehittää taloushallinnon prosesseja. Yhä enenemässä määrin Capricoden asiakkaat ovat ilmoittaneet siirtyvänsä vastaanottamaan verkkolaskuja. Ottamalla käyttöön sähköisen taloushallinnon Capricode pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, mutta myös tehostamaan oman taloushallinnon toimintaa ja vapauttamaan taloushallinnon henkilöstön rutiinitehtäviin kuluvaan työajan muihin työtehtäviin. Kehittämiprojektin aikana selvitetään ratkaisu koko taloushallinnon sähköistämiseksi, vaikka käytännön projektissa sähköistetään vain ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpitosprosessit. Muut taloushallinnon osa-alueet sähköistetään tämän kehittämisprojektin jälkeen erikseen sovittavalla aikataululla.

Kohti sähköistä taloushallintoa- kehittämisprojekti toteutetaan soveltamalla Hannuksen (1993, 255) PROPER -prosessien kehittämismallia prosessin parantamisen näkökulmasta sekä sähköisen taloushallinnon käyttöönoton osalta käytetään Lahden ja Salmisen (2008, 184) määrittelemän kehitysprojektin vaiheiden sisältöä mukaellen. Kuviossa 5 on kuvattu PROPER-malliin perustuvan kehittämishankkeen rakenne.



KUVIO 5. PROPER-malliin perustuvan kehittämishankkeen rakenne (Hannus 1993, 255).

PROPER-mallin mobilisointiosuudessa suunnitellaan ja käynnistetään kehittämishanke. Keskeisiä asioita kehittämishankkeen suunnittelussa ovat muutoksen perustelu ja yhteisen vision määrittely. Hannuksen mukaan koko hankkeen ajan eri tehtävien rinnalla kulkeva muutoksen hallinta ”koostuu kaikista niistä tehtävistä, jotka ovat tarpeen monista projekteista koostuvan kehittämishankkeen organisoinnissa ja ohjauksessa sekä muutoksen läpiviennin onnistumisen varmistamisessa”. Analyysiosuudessa täsmennetään suoritustavoitteet ja –mittarit, kuvataan ja analysoidaan kehittämisen kohteena olevat prosessit riittävän yksityiskohtaisesti sekä arvioidaan teknologian mahdollistamia innovatiivisia toimintatapoja. Kehittämishankkeen suunnitteluosuus muodostuu operatiivisen prosessivision määrittelystä, varsinaisesta uudelleensuunnittelusta, uuden toimintamallin määrittelystä, tietojärjestelmäratkaisujen suunnittelusta sekä uuden toimintatavan pilotoinnista. Koko prosessien uudistamisen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu toimeenpanon tehtävistä, joita ovat muutosvalmiuksien kehittäminen sekä uusien rakenteiden ja järjestelmien toteuttamisesta ja käyttöönotosta sekä siirtymävaiheen hallinnasta. Jatkuvan uudistumisen osuus

muodostuu tehtävistä, jotka seuraavat varsinaisen projektimaisesti toteutetun kehittämishankkeen toimeenpanon jälkeen. Jatkuva uudistamisen vaihe johtaa jossain vaiheessa uuden kehittämishankkeen mobilisointiin. (1993, 255 – 256.)

4.1 Mobilisointi ja muutoksen hallinta

Kriittisin tekijä onnistuneen uudistamishankkeen toteuttamiselle on organisatorisen muutoksen läpiviennin ja hallinnan kyky. PROPER-mallin ensimmäinen vaihe, mobilisointi, ja koko uudistamisen ajan jatkuva muutoksen hallinta ovat tehtäväkokonaisuuksia, joilla varmistetaan muutoksen onnistunut läpivienti. Mobilisointi-vaihe jaetaan kolmeen tehtävään: strategian täsmennys, muutostarpeen perustelu ja yhteisen vision määrittäminen. Ensimmäisessä vaiheessa muutoksen hallinnan tehtäviä ovat: hankkeen organisointi, hankeohjaus ja muutoksen esteiden tunnistaminen. Muutoksen hallinnan vaiheet alkavat uudistamishankkeen ensimmäisenä päivänä ja päättyvät, kun varsinainen projektityöskentely päättyy ja jatkuvan kehittämisen vaihe alkaa. (Hannus 1993, 268 - 269.) Tämän kehittämisprojektin yhteydessä ei ole tarpeen tämentää strategiaa.

4.1.1 Muutostarpeen perustelu

Yksi uudistamishankkeen kriittisistä menestystekijöistä on on selkeä, konkreettinen, vetoava ja koko organisaation laajuisesti viestitty muutostarpeen perustelu. Muutostarpeen perustelu voidaan esittää ytimekkäällä dokumentilla, joka kertoo miksi yrityksen on uudistuttava. Hannuksen mukaan dokumentti parhaimmillaan ”koostuu dramaattisen vakuuttavista perusteluista ja todistusaineistosta, jotka vahvistavat että suorituskyvyn parantaminen on välttämätöntä”. (Hannus 1993, 271.)

Capricodessa on jo usean vuoden ajan keskusteltu taloushallinnon prosessien kehittämisestä kohti sähköistä taloushallintoa, etenkin siirtymisestä verkkolaskutukseen. Yritykselle on tehty tämän opinnäytetyön tekijän toimesta selvitys verkkolaskutukseen siirtymisestä aiheutuvista kustannuksista joulukuussa 2005. Tehdyn selvityksen perusteella päätettiin, että tavoiteltuja kustannussäästöjä ei olisi saavutettu, koska verkkolaskutuksen kustannukset olivat tuohon aikaan vielä korkeita pk-yritykselle. Taulukossa 3 on esitetty Kohti sähköistä taloushallintoa-kehitysprojektin muutostarpeen perustelu.

TAULUKKO 3. Muutostarpeen perustelu (soveltaen Hannus 1993, 272).

Kohta	Sisältö	Perustelu
Liiketoiminnalliset lähtökohdat	Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutosten ja niiden merkityksen kuvaus ja yhteenveto.	Taloushallinnolla on koko yrityksen suorituskykyä tukeva rooli liiketoiminnassa. Taloushallinnon tulee pystyä toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti, tukien koko yrityksen suorituskyvyn parantamista. Vuonna 1997 voimaan tullut kirjanpitolaki mahdollistaa sähköisen taloushallinnon. Myös taloushallinnon järjestelmäkehitys mahdollistaa tehokkaan sähköisen taloushallinnon toteuttamisen.
Liiketoimintaongelma	Toimenpiteiden perusta. Ongelma kuvataan selkeästi ja konkreettisesti.	Capricodella ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta lähettää sähköisiä laskuja eikä yritys näinollen pysty vastaamaan lähitulevaisuudessa asiakkaiden toiveeseen laskun lähettämismuodosta. Ottamalla käyttöön kokonaisuudessaan sähköisen taloushallinnon tehostetaan työskentelyä. Samassa yhteydessä on tarpeen analysoida myös taloushallinnon ympärillä toimivien prosessien yhteensopivuutta, kokonaisuudessaan yrityksen tietotekniikka-arkkitehtuuri ja mahdollisuutta tehostaa toimintaa.
Asiakkaiden vaatimukset ja kilpailijoiden suorituskyky	Ongelman merkitys suhteessa asiakkaiden vaatimuksiin ja kilpailijoiden suorituskykyyn.	Kohdeyrityksen asiakkaiden ja toimittajien tiedustelut mahdollisuudesta sähköiseen laskuttamiseen sekä laskujen vastaanottamiseen sähköisesti ovat viime vuosina kasvaneet voimakkaasti. Päätöksen taloushallinnon kehittämisprojektin

käynnistämiseksi aiheutti yrityksen tärkeän asiakkaan pyyntö lähettää laskuja sähköisesti ensi vuoden alusta.

Ongelman analyysi	Ongelman syiden kuvaus. Samalla perustellaan mikseivät nopeat pikkuparannukset riitä, vaan tarvitaan syvällinen uudistaminen.	Taloushallinnon toimintaa kannattaa analysoida kokonaisvaltaisesti suhteessa yrityksen muihin toimintoihin/prosesseihin. Mikäli otetaan käyttöön vain sähköinen laskutus, ei poisteta muuta taloushallinnon prosesseissa tehtävää manuaalista ja paljon aikaa vievää työtä. Kohdeyritys olisi jonkun ajan päästä tilanteessa, jossa jouduttaisiin jälleen miettimään taloushallinnon toiminnan tehostamista ja pahimmassa tapauksessa valittu järjestelmä sähköisen laskujen lähettämiseen ei soveltuisi käyttöön sähköistettäessä koko taloushallintoa ja sen ympärillä toimivia toimintoja.
Välttämättömyyden perustelu	Kuvataan seuraus, jos muutosta ei käynnistetä ja toteuteta.	Mikäli taloushallintoa ei sähköistetä, saatetaan vaarantaa nykyisten asiakassuhteiden jatkumisen sekä tulevaisuudessa uusien asiakassuhteiden syntymisen, asiakkaiden valitessa toimittajaksi toimittajan, jolla on mahdollisuus sähköiseen laskutukseen.

Taulukossa 3 on kuvattu perustelut kehittämisprojektissa toteutettavalle muutokselle. Muutostarpeen perustelu osoittaa, että kehittämisprojekti on Capricodelle välttämätön asiakassuhteiden jatkumisen kannalta.

4.1.2 Yhteisen vision määrittäminen

Kun muutostarpeiden perustelulla on kerrottu, miksi yrityksen on uudistuttava. Hankkeen yhteinen visio vastaa kysymyksiin: mitä yritys haluaa olla ja mikä on yrityksen tavoite. Mobilisointivaiheen keskeisenä tehtävänä on viestittää kaikille hankkeen osapuolille selkeästi prosessien tavoitetilasta. Strategiset tavoitteet ja valinnat muodostavat tavoitetilan. Tässä vaiheessa yhteistä visiota ei konkretisoida kovinkaan tarkasti vaan se tullaan tarkentamaan suunnitteluvaiheessa operatiiviseksi (prosessi)visioksi kiinnittämällä yksityiskohtaiset tavoitteet valittujen suorituskymittareiden suhteen. (Hannus 1993, 274 - 275.)

Hannuksen (1993, 274) mukaan hyvän yhteisen vision ominaisuuksia ovat:

- luo yhteisen, selkeän ja avainhenkilöitä innostavan kielen tavoiteasetannalle,
- kuvaa kuinka yritys toimii tavoitetilanteessa ja minkälaisia suorituskymittareita se aikaansaa,
- määrittää yrityksen aseman tavoitetilanteessa erityisessä suhteessa asiakkaisiinsa, kilpailijoihinsa sekä yhteistyökumppaneihinsa,
- perustuu kaikkien avainsidoryhmien – asiakkaiden, henkilöstön ja omistajien – arvoille ja odotuksille,
- kuvaa selkeästi, mikä on olennainen ero nykyisen tilan ja tavoitetilan välillä,
- asettaa yksiselitteisen suunnan muutokselle sekä
- tunnistaa ydinosaamisen alueet ja kyvykkyydet, joita on parannettava.

Nykyisessä markkinatilanteessa ja jatkuvassa toimintaympäristön muutostilassa, kilpailu asiakkaista on kovaa. Yrityksen prosessien suorituskyvyn tulee olla mahdollisimman hyvä, että yritys pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Jotta yritys pystyy saavuttamaan asettamansa vision strategiansa avulla, täytyy yrityksen kaikkien prosessien toimia saumattomassa yhteistyössä strategisten tavoitteiden mukaisesti. Taloushallinnon prosessien tulee toimia tehokkaasti, nopeasti, virheettömästi ja laadukkaasti antaakseen parhaan mahdollisen tuen koko yrityksen suorituskyvyn parantamiselle. Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää taloushallinnon prosesseja mahdollisimman tehokkaiksi, nopeiksi, virheettömiksi ja laadukkaiksi. Prosessien tehostamisen tavoitteena on reaaliaikaistaa kirjanpito, jonka avulla nopeutetaan taloushallinnon kuukausiraportoinnin valmistumista sekä tuetaan yhtiön johdon päätöksentekoa oikea-aikaisesti. Tällä hetkellä yrityksen käytössä on jokaisella

osaprosessilla oma järjestelmä/ohjelmisto ja tiedot ohjelmistosta/järjestelmästä toiseen siirretään manuaalisesti. Kehitystyön tavoitteena on ottaa käyttöön järjestelmä, johon olisi mahdollista yhdistää mahdollisimman monen osaprosessin toiminnot.

4.1.3 Hankkeen organisointi

Hankeorganisoinnin lähtökohtana on prosessikartta, joka PROPER-mallissa tuotetaan tyypillisesti analyysivaiheen ensimmäisenä tehtävänä. Kehittämishojelman laadinnan ja kehittämistiimien rakentamisen perusta muodostuu uudistamisen kohteeksi valitusta prosessista sekä siihen liittyvistä tavoitteista. Joukko kehittämisprojekteja muodostaa kehittämisohjelman. Lisäksi analyysivaiheessa voi nousta esille kehittämiskohteita, joita ei ole tarpeen projektoida vaan ne voidaan hoitaa kuntoon joko heti tai normaalin jatkuvan parantamisen kautta. Olennaista PROPER-mallissa on, että projektointi tapahtuu prosessijohtamisen periaatteiden mukaisesti prosessilähtöisesti. Tällä tarkoitetaan, että yhteen projektiin kootaan tiettyyn prosessiin kohdistuvien toimenpiteiden kehittäminen. Kehittämisohjelman ohjaus on näin ollen yksinkertaisempaa ja muutostiimien vetäjinä toimivat prosessinomistajat voivat suoraan vastata kaikista muutoksista. (Hannus 1993, 276 – 277.)

Kehittämisohjelmalla kuvataan matka nykytilanteesta yhteisen vision kuvaamaan tavoitetilaa. Mentäessä kohti tavoitetilaa voi tapahtua yllättäviä ympäristötekijöitä sekä muita vastaavia ennakoimattomia tekijöitä. Tämän vuoksi on tärkeää, että kehittämiselle on asetettu selvät prioriteetit ja lähiajan toimenpiteet on suunniteltu huolella. Priorisointiperusteita voivat olla esimerkiksi projektin strateginen merkitys yrityksen kilpailuaseman kannalta tai akuuttien ongelmien ratkaisu. (Hannus 1993, 277.)

Capricoden taloushallinnon prosessikartta kuvataan projektin analyysivaiheessa luvussa 4.2.3. Kohti sähköistä taloushallintoa -kehittämishanke on kooltaan pieni ja taloushallinnon eri prosessien omistaja on sama henkilö. Tästä johtuen kehittämishankkeessa ei ole erotettu erillisiä projekteja eri taloushallinnon osaprosessien kehittämiselle vaan niitä tullaan käsittelemään saman kehittämisprojektin alla. Taulukossa 4 on kerrottu kehittämisprojektin prosessit ja niiden tavoitteet.

TAULUKKO 4. Kohti sähköistä taloushallintoa-kehitysprojektin kehittämistyön kohteena olevat prosessit ja niiden tavoitteet.

Prosessi	Tavoite
Ostolaskuprosessi	<p>Ostolaskuprosessin kehittämistyön tavoitteena on:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mahdollistaa sähköisten ostolaskujen vastaanottaminen - tehostaa ja varmistaa ostolaskujen kiertämistä asiatarkastajilla ja hyväksyjillä - nopeuttaa työskentelyä vähentämällä manuaalisesti tehtävää työtä - vähentää virheiden mahdollisuuden määrää, joka aiheutuu manuaalisesti tehtävästä työstä - mahdollistaa työskentelyn aikaan ja paikkaan riippumatta esimerkiksi työntekijän kotikoneelta
Myyntilaskuprosessi	<p>Myyntilaskuprosessin kehittämistyön tavoitteena on:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mahdollistaa laskujen sähköinen lähettäminen asiakkaille - poistaa laskun tekemisen turhat työvaiheet - tehostaa laskutusprosessia hyödyntäen sähköisiä menetelmiä - nopeuttaa työskentelyä vähentämällä manuaalisesti tehtävää työtä - vähentää virheiden mahdollisuuden määrää, joka aiheutuu manuaalisesti tehtävästä työstä - mahdollistaa työskentelyn aikaan ja paikkaan riippumatta esimerkiksi työntekijän kotikoneelta
Pääkirjanpitosprosessi	<p>Pääkirjanpitosprosessin kehittämistyön tavoitteena on:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nopeuttaa kuukausikirjanpidon valmistumista - mahdollistaa reaaliaikaisen taloustilanteen seurannan - mahdollistaa työskentelyn aikaan ja paikkaan riippumatta esimerkiksi työntekijän kotikoneelta

Kehitettävälle prosesseille asetetut tavoitteet muodostuvat sähköisen taloushallinnon hyötyjen avainsanoista: tehokkuus, nopeus, virheettömyys ja laatu. Tavoitteissa korostuu myös aikaan ja paikkaan riippumaton toimintatapa. Nykyisessä sähköisessä maailmassa ja yrityksen toimintaympäristössä on myös tärkeää saada reaaliaikaista taloustietoa päätöksenteon tueksi.

Luonnollisesti riippuu kehittämisohjelman laajuudesta millaisia kehittämistiimejä muodostetaan ja kuinka monta niitä tarvitaan. Hannuksen mukaan normaalitilanteessa tarvitaan kolme erillistä kehittämistiimiä: ohjaustiimi, ydintiimi ja projektitiimi. Ohjaustiimi asettaa uudistamisen suuntaviivat ja päämäärät strategisten tavoitteiden ja valintojen pohjalta, seuraa etenemistä suhteessa tavoitteisiin sekä varmistaa projektien vaatimien resurssien saatavuuden. Ohjaustiimin vetäjänä toimii yleensä ylimpään johtoon kuuluva johtaja. Ydintiimin eli koko kehittämisohjelman muutostiimin vetäjänä on kehitettävän prosessin omistaja, joka on myös ohjaustiimin jäsen. Ydintiimin tehtävänä on koota analyysivaiheen tulokset, määritellä operatiivinen prosessivisio ja johtaa toimeenpanovaiheen tehtävien läpivientiä. Projektitiimi toteuttaa määriteltyjen tehtävien läpivientiä. Projektitiimin vetäjä kuuluu ydintiimiin ja on usein kyseisen prosessin omistaja. On myös tavallista, että projektitiimin jäsenet saattavat osin vaihtua kehittämisohjelman eri vaiheissa, mutta ydintiimi säilyy samana. (Hannus 1993, 278.)

Capricoden kehittämisprojektin ohjaustiimi muodostuu molempien konserniyhtiöiden toimitusjohtajista sekä taloushallinnon prosessien omistajasta, opinnäytetyön tekijästä. Projektin toteutustavan luonteesta johtuen on sovittu, että opinnäytetyön tekijä toimii ohjaustiimin vetäjänä. Projektin ydintiimin muodostavat talouspäällikkö ja assistentti. Projektitiimi on koottu projektin läpiviemiseksi tarvittavista asiantuntijoista. Projektitiimi muodostuu taloushallinnon työntekijöistä (talouspäälliköstä ja assistentista), kahdesta IT-osaston asiantuntijasta sekä konsernin yhden liiketoiminta-alueen päälliköstä. Projektitiimin vetäjänä on opinnäytetyön tekijä.

Hannuksen mukaan muutostiimin jäsenten valinnassa tulisi löytää oikea tasapaino seuraavien viiden tekijän ja ominaisuuksien suhteen: 1) kehittämisen kohteena olevan prosessin yksityiskohtainen osaaminen suhteessa laajempaan koko toiminnan läpäisevään kokemukseen ja näkemykseen, 2) prosessin suorittajan ja prosessista vastaavan henkilön rooli suhteessa prosessin asiakkaan ja toimittajan rooliin, 3) organisatorinen vastuutaso: lattiataso suhteessa johtoon, 4)

liiketoimintaosaaminen suhteessa teknologiaosaamiseen ja 5) pitkän kokemuksen omaava henkilö suhteessa uuteen tulokkaaseen (1993, 279). Taulukkoon 5 on koottu perusteet henkilöiden valinnalle projektitiimiin soveltaen Hannuksen listaa muutostiimin jäsenten ominaisuuksista ja tekijöistä.

TAULUKKO 5. Projektitiimin jäsenten valintaperusteet

Henkilö	Perusteet
Financial Manager	<ul style="list-style-type: none"> - prosessinomistaja - prosessin yksityiskohtainen osaaminen - pitkän kokemuksen myötä osaaminen laajemmin yrityksen koko toiminnasta - liiketoimintaosaaminen
Financial and Administrative Assistant	<ul style="list-style-type: none"> - prosessin yksityiskohtainen osaaminen - uusi tulokas, uudenlaista näkemystä organisaation ulkopuolelta - prosessin suorittaja
Business Area Manager	<ul style="list-style-type: none"> - pitkän kokemuksen myötä osaaminen laajemmin yrityksen koko toiminnasta - keskijohdon edustaja - liiketoimintaosaaminen - teknologiaosaaminen
IT-manager	<ul style="list-style-type: none"> - pitkän kokemuksen myötä osaaminen laajemmin yrityksen koko toiminnasta - teknologiaosaaminen
System Development Engineer	<ul style="list-style-type: none"> - uusi tulokas, uudenlaista näkemystä organisaation ulkopuolelta - teknologiaosaaminen

Taulukossa 5 mainitut kaikki projektitiimiin valitut henkilöt toimivat myös eri rooleissa osallisina kehitettävissä prosesseissa. Liiketoiminta-aluepäälikkö toimittaa omalta liiketoiminta-alueeltaan taloushallinnolle myyntilaskutustiedot, lisäksi hän toimii laskun hyväksyjän roolissa ostolaskuprosessissa. IT-osaston henkilöt tukevat prosessien toimintaa teknologian näkökulmasta, mutta he toimivat myös ostolaskuprosessissa laskun asiataarkastajan roolissa.

4.1.4 Muutoksen esteiden tunnistaminen

Potentiaalisten muutoksen esteiden tunnistaminen etukäteen mahdollistaa tehokkaan muutoksen hallinnan. Etukäteen muutoksen esteisiin voidaan vaikuttaa ja siten voidaan luoda paremmat mahdollisuudet kivuttomalle projektin läpiviennille. Muutoksen esteitä tulee arvioida jatkuvasti projektin edetessä. PROPER-mallissa muutoksen esteet jaetaan pehmeisiin ja koviin tekijöihin. (Hannus 1993, 281.) Taulukossa 6 on arvioitu Kohti sähköistä taloushallintoa-projektin muutoksen esteitä.

TAULUKKO 6. Kohti sähköistä taloushallintoa-projektin muutoksen esteiden tunnistaminen ja arviointi (soveltaen Hannus 1993, 282).

Este	Kuvaus	Toimenpiteet
Pehmeät tekijät		
Viestintä	Mikäli muutosta ei viestitä tarpeeksi selkeästi kaikille, joita muutos koskee, syntyy vääriä käsityksiä.	Kehittämiprojektin projektitiimiin otetaan mukaan kehitettäviin prosesseihin osallistuvia henkilöitä yhdessä kehittämään toimintaa. Selkeää viestintää projektin aikana projektitiimille. Ennen käyttöönottoa selkeää viestintää kaikkia olennaisia viestintäkanavia käyttäen koko organisaatiolle.

Asenteet	Muutokset ajatellaan usein negatiiviseksi asiaksi.	Viestinnässä tulee muistaa kertoa tarkasti ja selkeästi perusteet muutokselle sekä muutoksesta saatavat hyödyt eri osapuolille.
Kovat tekijät		
Nykyiset tietojärjestelmät	Uutta toimintatapaa (sähköistä taloushallinto-prosessia ja siihen läheisesti liittyviä prosesseja) ei voida toteuttaa nykyisillä tietojärjestelmillä.	Kaikille avainhenkilöille viestitään, että uudistaminen edellyttää joka tapauksessa järjestelmien uudistamista. Lisäksi on hyvä tuoda esille, kuinka paljon uusi toimintatapa säästää eri henkilöiden työaika ja helpottaa työskentelyä.
Nykyinen tietotekniikka-arkkitehtuuri	Nykyinen tietotekniikka-arkkitehtuuri muodostuu useista erillisjärjestelmistä, jotka eivät kommunikoi keskenään. Lisäksi osaan järjestelmistä (taloushallinnon lisäksi) kohdistuu uudistamispaineita lähitulevaisuudessa.	Arkkitehtuurin yhtenäistäminen ja myös joiltakin osin modernisointi. Markkinoilla on soveltuvia järjestelmiä, jotka mahdollistavat usean erillisjärjestelmän yhdistämisen.

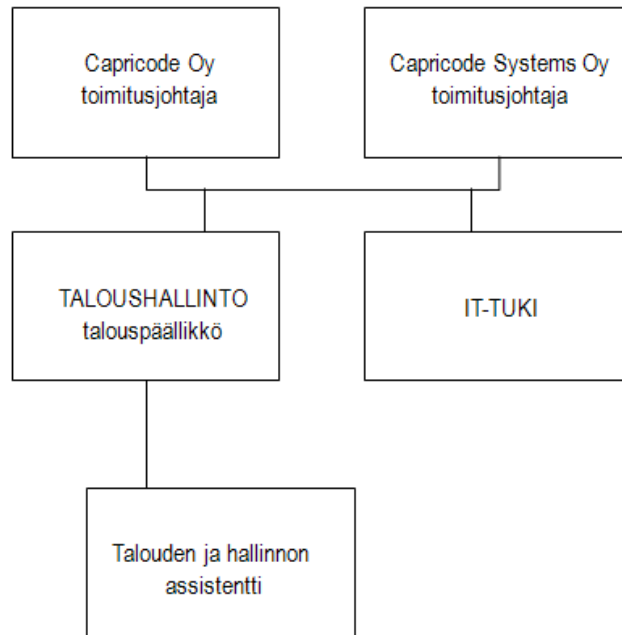
Muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää selkeää viestintää projektin eri vaiheissa. On myös tärkeää, että työntekijät, joita muutos tulee koskemaan, pääsevät mukaan muutoksen suunnitteluun. Toteutettaessa muutosprojekteja nousee usein esille muutosvastarintaa, on aivan luonnollista, että ihmismieli tuntee pelkoa tuntematonta kohtaan. Muutosvastarintaa voidaan lieventää perustelemalla muutoksen kohteena oleville henkilöille muutoksen perusteet ja hyödyt.

4.2 Analyysi

PROPER-mallin analyysiosuudessa tunnistetaan prosessit ja täsmennetään suoritusmittareita. Tämän vaiheen tehtävänä on myös kuvata ja analysoida kohdeprosessit riittävän yksityiskohtaisesti sekä arvioidaan teknologian mahdollisuuksia. (Hannus 1993, 283.) Lahden ja Salmisen mukaan tietoa analyysiä varten voidaan kerätä tutustumalla olemassa olevaan dokumentaatioon, haastattelemalla henkilöitä tai seuraamalla työnkulkua ja prosesseja käytännössä. Kehittämisen kohteena olevista prosesseista ja osa-alueista käsitellään työmenetelmät ja työnkulku, niihin liittyvät järjestelmät sekä organisointi ja resurssien käyttö. Tarkasteltavista prosesseista pitää tunnistaa prosessien sidosryhmät ja rajapinnat muihin prosesseihin, järjestelmiin tai organisaatioihin. Analyysissä tulee myös analysoida laadullisia tekijöitä eli toimintatapojen nopeutta, luotettavuutta, virheettömyyttä ja laadukkuutta. (2008, 185 – 186.)

4.2.1 Taloushallinnon organisaatio ja vastuut

Capricode-konsernin taloushallinto toimii suoraan konserniin kuuluvien yritysten toimitusjohtajien alaisuudessa. Konsernin yhtiöillä on yhteinen taloushallinto ja IT-osasto, joihin kuuluvat työntekijät tekevät töitä molemmille yrityksille. Esimiehenä on sen yhtiön toimitusjohtaja, jonka liiketoiminta-alueen tehtäviä kulloinkin tehdään, esimerkiksi emoyhtiön asioista vastaa viime kädessä luonnollisesti Capricode Oy:n toimitusjohtaja ja vastaavasti Capricode Systems Oy:n asioista sen toimitusjohtaja. Taloushallinnon vastuulla on kehittää taloushallinnon ja hallinnon prosesseja niin liiketoiminnan kuin taloushallinnonkin näkökulmasta. Kehitettäessä toimintaa on otettava huomioon niin yrityksen kuin sen toimintaympäristönkin asettamat haasteet ja käytännöt. Talouspäälikkö vastaa kokonaisuudessaan taloushallinnon toimintojen käytännön toteutuksesta. Taloushallinnon toiminnoista talouden ja hallinnon assistentin toimenkuvaan kuuluvat ostolaskujen käsittely ja laskutus, hän työskentelee talouspäällikön alaisena. Capricoden taloushallinnon toiminnoista talouspäällikön toimenkuvaan kuuluu kokonaisvastuun lisäksi budjetointi, maksuliikenne, palkanlaskenta (yrityksen oma osuus toiminnosta), kirjanpito (yrityksen oma osuus toiminnosta) ja taloushallinnon raportointi. Oheisessa kuviossa on kuvattu Capricode-konsernin taloushallinnon ja IT-tuen organisaatio.



KUVIO 6. Capricode-konsernin taloushallinnon ja IT-tuen organisaatio.

IT-tuki tukee taloushallinnon työskentelyä "päivittäisten" tukipyyntöjen lisäksi tekemällä taloushallinnon järjestelmien versionpäivitykset sekä osallistuu tarvittaessa taloushallinnon prosessien kehittämistyöhön tietotekniikan ja yrityksen tietoteknisen kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta.

4.2.2 Tietojenkäsittelyn kuvaus ja teknologia-analyysi

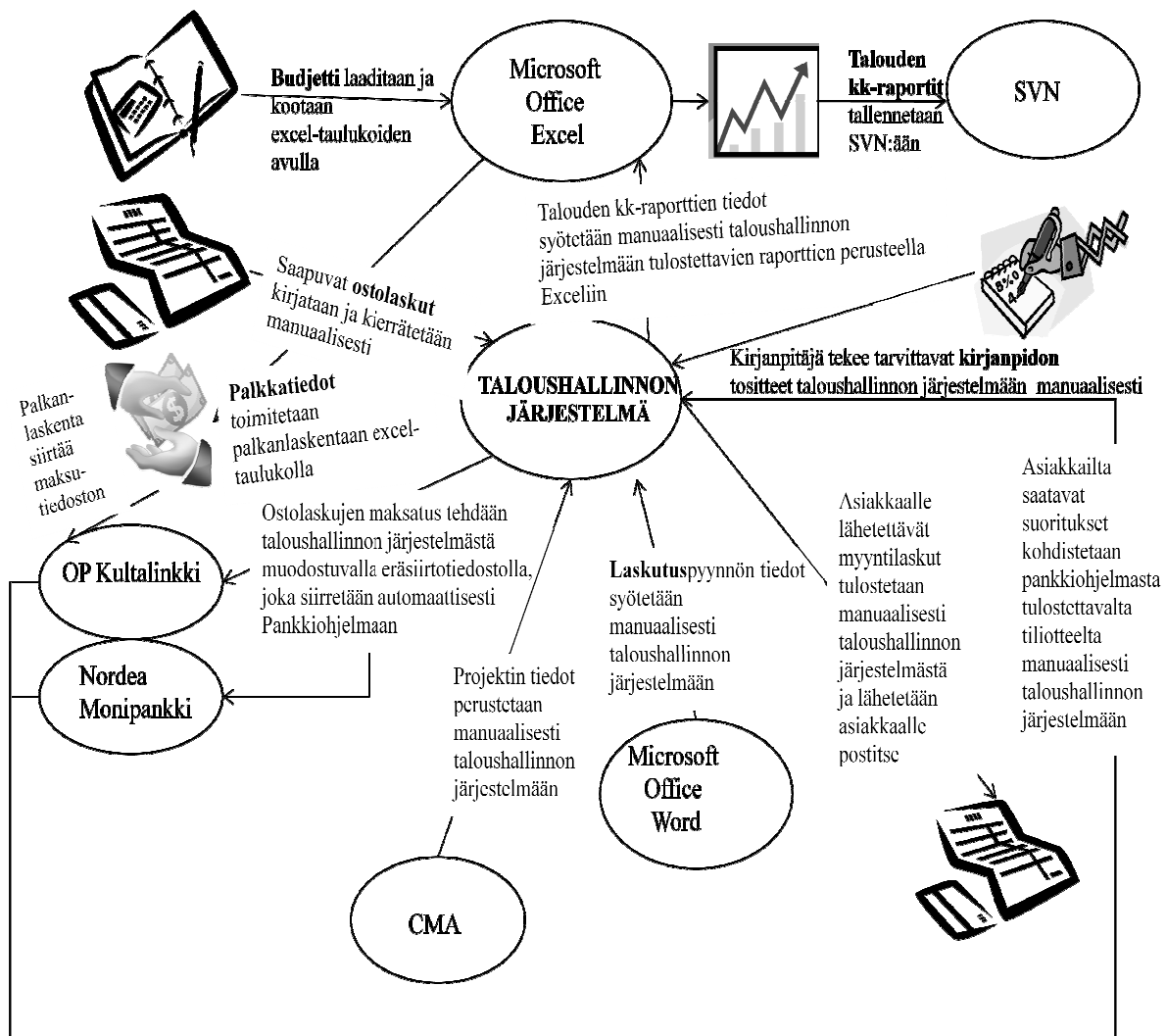
Tieto- ja viestintäteknologia tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia prosessien uudistamisessa. Teknologia voi lisäksi mahdollistaa suurempien muutoksien toteuttamisen, esimerkiksi se mahdollistaa yritysten välisten rajapintojen uudelleensuunnittelun tai verkosto-organisaation synnyn. Teknologiaalla voi olla myös laajimmillaan vaikutusta koko toimialan rakenteeseen ja liiketoiminta-alueiden uudelleenmäärittelyyn. (Hannus 1993, 301.)

Capricodella on tyypillinen pienen yrityksen atk-organisaatio. IT-osaston vastuulla on yrityksen omien tietojärjestelmien ylläpito ja -kehittäminen, konsultointi omiin tuotteisiin liittyvissä atk-asioissa ja

yrittäjien työntekijöiden lähituen hoitaminen. Ohjelmistokehitystalona Capricodella on käytössä suhteellisen laaja kirjo tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmäalueet ovat taloushallinto, ohjelmistokehitys, myynti/markkinointi, kommunikointi, tietoturva ja julkaisu. Yritys käyttää erittäin vähän ulkopuolisia palveluja pakollisten varmuuspalvelujen, kuten nimipalvelu tai sähköpostien varalaskupaikka, lisäksi. Tietojärjestelmien pitäminen yrityksen sisällä mahdollistaa erittäin joustavan palveluiden tuotettavuuden työntekijöille. Tietojärjestelmissä on pyritty käyttämään open source –periaatetta niin pitkälle kuin se on mahdollista. Tämä tukee omien tuotteidenkin kehitystä, jotka suurelta osin pohjautuvat vapaaseen lähdekoodiin. (Järvitalo 19.2.2010, haastattelu.) Open source tarkoittaa avointa lähdekoodia, joka on tapa kehittää ja jaella tietokoneohjelmistoja. Avoimen lähdekoodin ohjelmaa voidaan käyttää, kopioida ja jaella ilmaiseksi ilman lisenssimaksuja. (Suomen avoimen lähdekoodin keskus COSS, hakupäivä 4.11.2010.)

Konsernin sekä julkisia että sisäisiä palveluita operoi lähes 40 palvelintä. Laitteistojen rakentamisessa on pyritty siihen, että jokainen laitekomponentti on vikasietoinen, eikä näin aiheuta palvelukatkoja ulkopuolelle tai oman talon sisällä. Näiden lisäksi testiympäristössä on kymmenkunta palvelintä ja tusina pienempiä päätteitä. Yrityksellä on myös kolme omaa testikäytössä olevaa puhelinvaihdetta tuotteiden integraatiotestaamista varten. Työasemia on jokaista työntekijää kohden kaksi. Hyvällä suunnittelulla ja vapaan lähdekoodin hyödyntämisellä on saavutettu merkittäviä kustannussäästöjä. Virtualisoinnilla saavutetaan paras hyöty laitteistoon sijoitetusta pääomasta ja sen hallintaan käytetystä työajasta. Ohjelmistokehitys vaatii erilaisia ympäristöjä ja työkaluja normaalia konttoritoimintaa enemmän, joten suuri osa kustannuksista menee tehokkaisiin työkaluihin, lisensseihin sekä palveluiden tuottamiseen tarvittaviin palvelimiin. Omien tietojärjestelmien kehittäminen on toistaiseksi hyvin pienimuotoista. Pääpaino atk-organisaatiossa on olemassa olevien järjestelmien ylläpidossa, tavoitettavuudessa ja tietoturvassa. Nykyisellä resursoinnilla tietojärjestelmien täysipainoinen kehitys ei ole mahdollista. Hyvällä suunnittelulla ja tehtävien priorisoinnilla saavutetaan kuitenkin vähimmäistavoitteet toiminnan kehittämisessä. Kehityksestä vastaa liiketoiminta-alueen päällikkö yhdessä operatiivisen henkilön kanssa. Viime kädessä päällikkö tekee päätöksen kehityssuunnasta ja mahdollisista suurista hankinnoista. Kehityssuunta ja -aiheet tulevat aina koostetusti yrityksen henkilökunnalta. Heidän näkemyksiään ja tarpeitaan sekä kehitettävien tuotteiden että omien järjestelmien osalta kuunnellaan tarkasti ja yritetään parantaa tietojärjestelmiä sen mukaan. (Järvitalo 19.2.2010, haastattelu.)

Capricoden taloushallinto käyttää seuraavia järjestelmiä tehdessään taloushallinnon eri toimintoja: CMA (asiakkuuksien ja projektien hallinta sovellus), taloushallinnonjärjestelmä, Microsoft Officeen Excel- ja Word-ohjelmistoja, SVN (versiohallintajärjestelmä) sekä Osuuspankin ja Nordean pankkiyhteysohjelmia. Kuviossa 7 on havainnollistettu Capricoden taloushallinnon käyttämien tietojärjestelmien toimintoja sekä niiden välisiä liittymiä.



KUVIO 7. Capricoden taloushallinnon käyttämät tietojärjestelmät ja niiden liittymät.

Taloushallinnon tämänhetkisessä toiminnassa käytetään lukuisia erillisjärjestelmiä. Kuviossa 7 esitettyjen tietojärjestelmien lisäksi taloushallinnon toiminnoissa käytetään Internetiä, jonka eri sidosryhmien sähköisillä palveluilla toimitetaan tietoja, esimerkiksi Verohallinnon sähköiset palvelut ja

Tilastokeskukselle toimitettavat lakisääteiset tiedot tilastoja varten. Lyhyet kuvaukset Capricoden taloushallinnon käyttämistä järjestelmistä/ohjelmistoista:

CMA (Customer management by action) -järjestelmä on myynnintuki-järjestelmä asiakkuuksien, projektien ja sopimusten hallintaan. CMA-järjestelmään perustetaan asiakkaan tiedot projektien perustamista ja sopimusten kirjaamista varten. Järjestelmästä saadaan projektille/toimitukselle numero, jolla se kulkee läpi tuntikirjaus-ohjelman ja laskutuksen.

Capricoden käytössä on taloushallinnon järjestelmä, jossa on taloushallinto-modulin lisäksi myös projektilaskutus-moduli. Taloushallinto-moduli muodostuu järjestelmä-, kirjanpito-, ostoreskontra- ja laskutus-moduleista. Järjestelmä-moduli sisältää järjestelmän perusasetukset ja -rekisterit. Kirjanpito-modulissa tehdään nimensä mukaisesti yrityksen kirjanpitoa. Siinä on mahdollista muodostaa manuaalisesti kirjanpidon tositteita, osto- ja myyntireskontrassa hyväksytyt tapahtumat esimerkiksi ostolaskut siirtyvät automaattisesti kirjanpitoon ja sen tositteiksi. Kirjanpidosta voidaan tulostaa kirjanpidon raportteja, joita ovat esimerkiksi tuloslaskelma, tase ja alv-raportti. Raportteja voidaan tulostaa helposti erilaisilta ajanjaksoilta, raportointijaksona voi olla esimerkiksi päivä, viikko, kuukausi tai vuosi. Edellisen vuoden toteutuneet luvut toimivat myös vertailutietona erilaisilla kirjanpidosta tulostettavilla raporteilla. Kirjanpito-moduliin olisi mahdollista syöttää myös yrityksen budjetti, tämän käyttäminen on kuitenkin aika työlästä, koska budjetti pitäisi laatia tili- ja kustannuspaikkakohtaisesti, jotta järjestelmästä voitaisiin tulostaa toteuman vertailuja budjettiin. Ostoreskontra-modulissa käsitellään ostolaskut. Ostolaskut voidaan kirjata moduliin joko euroissa tai valuuttamääräisinä. Ostolaskuille voidaan laittaa riveittäin tunnistetiedot: kustannuspaikka, projektinnumero, arvonlisäverokoodi. Ostoreskontrasta saatavia raportteja ovat esimerkiksi kumulatiivinen maksuennuste, maksuluettelo, ostolaskuluettelo, toimittajatilasto ja toimittajatilote. Myös toimittajatietojen perustaminen ja päivittäminen tehdään tässä modulissa. Ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto (LMP-aineisto) maksettavien ostolaskujen siirtämiseksi pankkiyhteysohjelman kautta maksuun. Laskutusmodulissa tehdään yrityksen myyntireskontra eli tulostetaan myyntilaskuja, korkolaskuja ja hyvityslaskuja asiakkaille sekä kohdistetaan asiakkaan maksusuoritukset laskuille. Modulista voidaan myös tulostaa erilaisia myyntireskontran raportteja esimerkiksi suoritusennuste, myyntireskontralista ja suoritusluettelo. Myös asiakastietojen perustaminen ja päivittäminen tehdään tässä modulissa. Projektilaskutus-modulissa voidaan

perustaa projekteja, erilaisten raporttien avulla seurata projektille kohdistuneita ostolaskuja/ostoja sekä projekteille tehtyjä laskuja. Varsinainen asiakkaalta laskutus tapahtuu tämän modulin kautta, jokaisesta laskusta tehdään oma tuntiraportti, joka ylläpidon kautta muodostetaan Laskutus-modulin laskuksi. Tuoteryhmien ja tuotteiden numerot perustetaan/muutetaan myös tämän modulin kautta.

Kultalinkki-pankkiyhteysohjelma on Osuuspankin ammatinharjoittajille ja pienyrityksille tarjoama eräsiirtopohjainen pankkiyhteysohjelma, jolla voidaan hoitaa yrityksen maksuliikenne ja tilitietojen seuranta. Kultalinkki voidaan liittää taloushallinnon järjestelmään, jolloin taloushallinnon järjestelmästä muodostettu aineisto voidaan lähettää Kultalinkki-pankkiyhteysohjelmalla pankkiin. (Kultalinkki ohje, hakupäivä 15.2.2010.) Capricoden taloushallinto käyttää Kultalinkki-pankkiyhteysohjelmasta seuraavia palveluita: tiliotteiden ja viitesuoritusten noutaminen, viimeisten tilitapahtumien noutaminen, kotimaan maksujen maksaminen, kassamaksujen maksaminen, ulkomaan maksujen maksaminen ja kotimaan maksujen palautteiden noutaminen. Tiliotteet ja viitesuoritukset tulostetaan noutamisen jälkeen paperille.

Solo-Monipankki on Windows-pohjainen eräsiirtoon perustuva pankkiyhteysohjelma, jonka avulla on mahdollista muodostaa yhteydet Nordea Pankkiin, Sampo Pankkiin, Osuuspankkiin, Säästöpankkeihin ja Paikallisosuuspankkeihin. Monipankki käyttää tiedonsiirtoyhteyksien turvaamiseen PATU-standardin mukaisia linjasiirtoavaimia ja aineiston todentamista. (Solo-Monipankin ohje, hakupäivä 15.2.2010.) PATU on Suomen pankkiyhdistyksen standardoima tiedonsiirtoikäytäntö, joka turvaa siirrettävän tiedon eheyden sekä lähettäjän ja vastaanottajan tunnistuksen (MikroPC 2003, 44). Capricoden taloushallinnolla on käytössä Solo-Monipankista Pankkiyhteys-, Tiliotteet- ja Viitesirrot-palvelut. Solo-Monipankin käyttö edellyttää erillistä käyttäjätunnusta ja salasanaa, jotka ovat vain palvelua käyttävien henkilöiden tiedossa. Monipankin Pankkiyhteys-palvelulla on mahdollista tehdä eräsiirtoja yrityksen atk-järjestelmän ja pankin atk-järjestelmän välillä. Siirrettävä aineisto luodaan ennen yhteydenottoa, yhteyden avaamisen jälkeen palvelu siirtää aineiston ennaltamääritellyllä tavalla, jonka jälkeen palvelu katkaisee yhteyden. (Solo-Monipankin ohje, hakupäivä 15.2.2010.) Pankkiyhteys-palveluun on Monipankin käyttöönottoavaiheessa määritelty työjonot tiliotteiden ja viitesirtojen noutamiselle sekä kotimaan maksujen maksamiselle. Lisäksi on määritelty varayhteys palkkojen maksamiselle. Kun yrityksen tiliotteet on noudettu, tulostetaan ne paperille Monipankin Tiliotteet-palvelusta. Noudetut viitesirrot

löytyvät vastaavasti Viitemaksut-palvelusta, josta ne tulostetaan paperille. Kotimaan maksuja maksetessa luodaan taloushallinnon järjestelmässä maksutiedosto, joka lähetetään eräsiirtona Solo-Monipankin Pankkiyhteys-palveluun ennalta määritellyllä työjonolla. Maksettaessa ulkomaan maksuja Nordean tililtä käytetään Nordean yritysasiakkaiden verkkopankkia, jonne on erillinen käyttäjätunnus ja istuntokohtaiset salasanat.

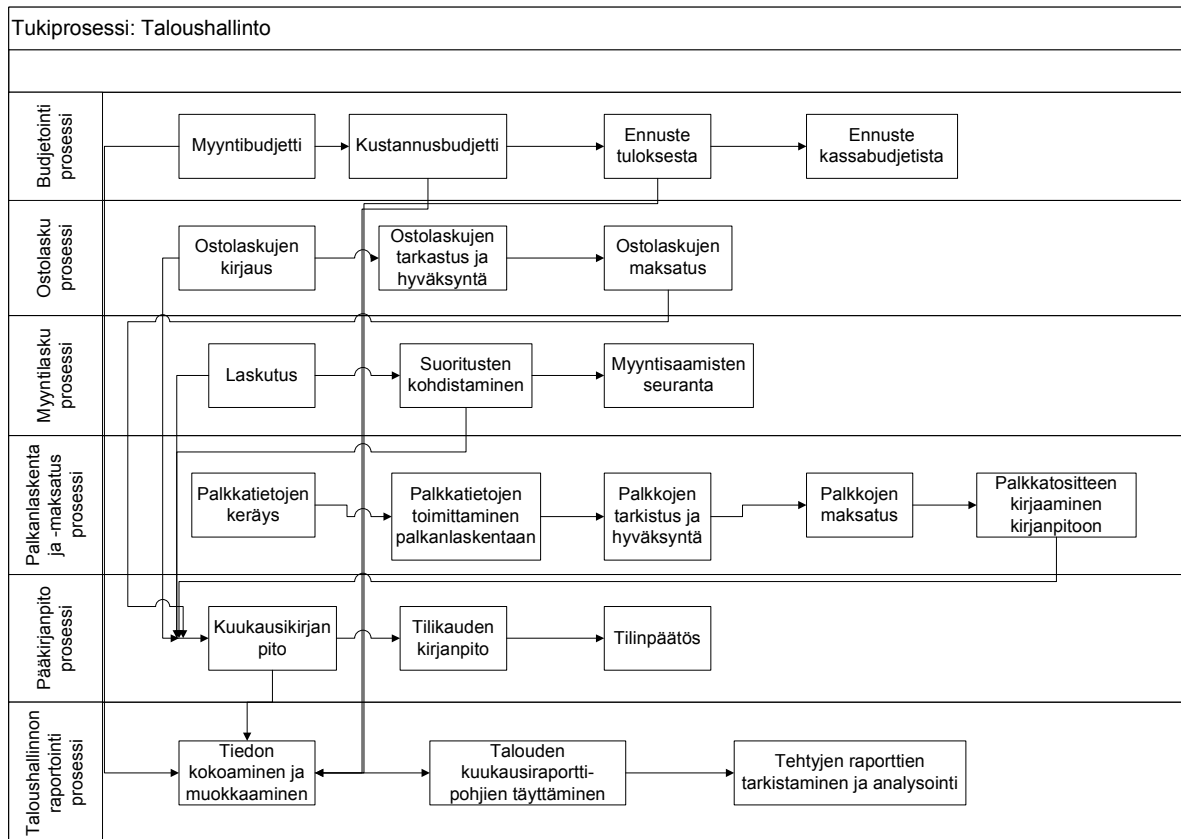
SVN on versionhallintajärjestelmä, jonne talletetaan dokumentit, joita yrityksessä tarvitsevat useammat henkilöt. SVN:ssä olevan materiaalin saatavuutta on rajoitettu käyttöoikeuksilla. SVN:n käytöllä varmistetaan, että henkilöillä on viimeisin versio dokumentista käytettävissä, eikä sitä ole tallennettu esimerkiksi vain jonkun työntekijän omalle koneelle. SVN:n käyttö vähentää myös tarvetta lähettää dokumentteja sähköpostitse. SVN:stä otetaan varmuuskopio päivittäin, näin varmistetaan tietojen säilyvyys vaikka esimerkiksi tapauksessa, jossa versionhallinta-serveri hajoaisi.

Kuten edellä olevasta Capricoden taloushallinnon käyttämien tietojärjestelmien kuvauksesta voidaan havaita, taloushallinto käyttää toimintojen suorittamiseen monia eri erillisjärjestelmiä. Käytössä olevien järjestelmien välillä ei ole sähköisiä liittymiä, vaan tiedot järjestelmästä toiseen siirretään manuaalisesti. Toiminnan tehostamisen kannalta ratkaisuna olisi hankkia järjestelmä, joka pitää sisällään kaikki taloushallinnon toiminnot. Myös toiminnan laadun varmistamiseksi ja virheiden mahdollisuuden minimoimiseksi olisi hyvä ratkaisu, että kaikki toiminnot olisivat samassa järjestelmässä. Kuten luvussa 2.4.2 on kerrottu markkinoilla on saatavilla pk-yrityksen käyttöön soveltuvia kevennettyjä ERP-järjestelmiä, joihin voidaan liittää taloushallinnon lisäksi myös laajasti muitakin prosesseja.

4.2.3 Prosessien tunnistaminen ja kuvaus

Capricode-konsernin molempien yhtiöiden ydinprosesseja ovat: tuotekehitysprosessi ja tilaus-toimitusprosessi. Taloushallinto on yksi Capricoden tukiprosesseista. Taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen laskentatoimeen ja johdon eli sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi pitää sisällään kirjanpidon ja lakisääteisen raportoinnin sidosryhmille. Ulkoista laskentatoimea säätelevät kansalliset ja kansainväliset lait sekä asetukset. Sisäinen laskentatoimi tuottaa yrityksen johdolle laskelmia päätöksenteon tueksi sekä muille yrityksen sidosryhmille tietoa yrityksen taloudellisesta

tilanteesta. Lait ja asetukset sekä näiden muutokset tulee ottaa huomioon taloushallinnon toimintoja ja tietojärjestelmiä kehitettäessä. Kuviossa 8 on kuvattu Capricoden taloushallinnon eri toimintojen sisältö.



KUVIO 8. Capricoden taloushallinnon prosessit

Kohti sähköistä taloushallintoa-kehittämiprojektissa etsitään taloushallinnon sähköistämiskäytäntöjä kaikkien taloushallinnon toimintojen näkökulmasta. Kehittämiprojektin aikana sähköistetään ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpitoa, tästä johtuen tässä yhteydessä kuvataan ja analysoidaan vain nämä prosessit.

4.2.3.1 Ostolaskuprosessi

Useimmiten taloushallinnon eniten resursseja vievä prosessi on ostolaskuprosessi, joten sen tehostamisella ja automatisoinnilla saadaan aikaan suurimmat hyödyt. Lahden ja Salmisen mukaan siirryttäessä perinteisestä paperiprosessista sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn voidaan prosessin kustannuksista säästää jopa 90 prosenttia. Ostolaskun vastaanottaminen käynnistää ostolaskuprosessin ja prosessi päättyy, kun ostolasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Suurimpia ongelmia perinteisessä paperisessa ostolaskuprosessissa ovat: laskujen hidas kiertäminen, laskujen häviäminen, laskun näkyminen kirjanpidossa vasta hyväksymiskierron jälkeen, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. (Lahti & Salminen 2008, 48 – 49.)

Capricoden ostolaskuprosessissa assistentti avaa postitse tulleet ostolaskut. Yritykselle saapuvat ostolaskut kirjataan manuaalisesti taloushallinnon tietojärjestelmään, ostolaskut kierrätetään paperilla asiattarkastajalla ja hyväksyjällä. Ostolaskun kierron jälkeen assistentti tiliöi manuaalisesti ostolaskun, hyväksyy sen taloushallinnon tietojärjestelmään ja arkistoi ostolaskumappiin. Ostolaskut maksetaan eräpäivänä eräsiirtona yhtiön pankkitililtä käyttäen pankin omaa ohjelmistoa. Maksuja maksetaan päivittäin. Maksutiedosto tehdään taloushallinnon järjestelmään kyseisenä päivänä erääntyvistä (sekä mahdollisesti jo erääntyneistä) maksuista, maksutiedosto tallennetaan taloushallinnon järjestelmästä joko Kultalinkin tai Solo-Monipankin tiedostoon riippuen siitä, kumpi pankki on valittu taloushallinnon järjestelmässä maksutavaksi. Taloushallinnon järjestelmästä muodostettu maksutiedosto siirretään maksuun pankkiyhteysohjelman kautta. Vaikka matka- ja kululaskut noudattavat tällä hetkellä ostolaskuprosessia, rajataan ne käsittelyn ulkopuolelle tässä projektissa. Ostolaskuprosessin sidosryhmiä ovat toimittajat, pankit ja verottaja. Prosessilla on rajapinta hankintaprosessin lisäksi pääkirjanpitoon. Lisäksi prosessilla on liittymät yrityksen matkalaskujärjestelmään ja CMA-järjestelmään.

4.2.3.2 Myyntilaskuprosessi

Laskutus on osa yrityksen imagoa ja yrityksen asiakaspalvelua. Mahdolliset viiveet ja virheet laskutusprosessissa voivat vaarantaa koko yrityksen toiminnan heikon likviditeettitilanteen vuoksi, joten laskutus on yritykselle erittäin kriittinen toiminto. Myyntilaskuprosessissa laskutusprosessi

käynnistyy laskun laatimisesta ja päättyy, kun laskun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Myyntilaskuprosessi on taloushallinnon prosesseista tärkein prosessi, koska sen avulla muutetaan yrityksen ydinsaaminen euroiksi ja saadaan yritykselle tuloja yritystoiminnan pyörittämistä varten. Myyntilaskuprosessin osa-prosessissa, laskutusprosessissa, tehdään laskut asiakkaalle taloushallintoon toimitettujen laskutuspyyntöjen perusteella. Ennen laskun tekemistä taloushallinnon järjestelmään perustetaan manuaalisesti asiakasprojektin tiedot CMA-tietokannasta saatavan tulosteen perusteella. Capricoden laskutusprosessi lähtee liikkeelle asiakkaiden kuukausittain sähköpostitse toimittamista lisenssimääristä. Myyjä/sopimusvastuuhenkilö tarkistaa asiakkaan lähettämät lisenssitiedot, täyttää Word-dokumenttina olevan laskutuspohjan ja toimittaa sen joko paperilla tai sähköpostitse taloushallintoon. Mikäli laskutuspohjasta puuttuu tietoja, taloushallinto palauttaa laskutuspyynnön takaisin myyjälle/sopimusvastuuhenkilölle. Taloushallinto tekee laskutuspohjan perusteella laskun taloushallinnon järjestelmään ja tulostaa koetulostuksen laskusta myyjälle/sopimusvastuuhenkilölle tarkistettavaksi. Myyjä/sopimusvastuuhenkilö tarkistaa tiedot ja tekee tarvittavat korjaukset koetulostukselle, jonka hän palauttaa takaisin taloushallintoon. Mikäli laskulle on merkitty korjauksia, tehdään nämä korjaukset laskupohjalle taloushallinnon järjestelmään. Tämän jälkeen lasku hyväksytään taloushallinnon järjestelmään ja tulostetaan lopullinen lasku paperille. Alkuperäinen lasku lähetetään postitse asiakkaalle, lisäksi laskusta tulostetaan kolme kopiota, jotka arkistoidaan myyntireskontramappiin, projektiseurantamappiin ja kirjanpidon kuukausijaksotuksia sekä talouden kuukausiraportointia varten. Capricode Systemsin laskutusprosessi noudattaa edellä kuvattua prosessia muilta osin, mutta liiketoiminta-alueen päällikkö toimittaa laskutustiedot taloushallintoon joko projektinavauslomakkeella tai sähköpostitse. Pankkiohjelmasta tulostettavien tiliotteiden ja viitesirtojen perusteella tehdään manuaalisesti asiakkailta tulevien suoritusten kohdistaminen myyntilaskuihin.

Myyntisaamisten kotiutumisen seuraaminen ja erilaiset perintätoimet ovat myös osa myyntilaskuprosessia. Taloushallinnon järjestelmästä tulostettava myyntireskontralista käydään myynnistä vastaavan henkilön kanssa läpi ja lähetetään maksumuistutus erääntyneestä myyntilaskusta asiakkaalle. Kun asiakkaalta saadaan suoritus maksumuistuksen perusteella, tehdään asiakkaalle korkolasku manuaalisesti taloushallinnon järjestelmään ja korkolasku lähetetään

postitse asiakkaalle. Taloushallinnon järjestelmästä saadaan lisäksi suorituseennuste tulevista myyntilaskujen suorituksista kassabudjetin avuksi. Myyntilaskuprosessin sidosryhmiä ovat asiakkaat ja verottaja. Myyntilaskuprosessilla on rajapinta tilaus-toimitusprosessiin ja pääkirjanpitosprosessiin sekä liittymä CMA-järjestelmään.

4.2.3.3 Pääkirjanpitosprosessi

Pääkirjanpito muodostuu kirjanpitoon suoraan tehtävistä muistiotositteista sekä osakirjanpidon tapahtumista. Osakirjanpitoja ovat esimerkiksi ostoreskontra, myyntireskontra ja palkkakirjanpito. Pääkirjanpito muodostuu osaprosesseista, joita ovat esimerkiksi jaksotukset, täsmäytykset ja kauden sulkeminen sekä muista järjestelmistä tulevien kirjausten käsittely. (Lahti & Salminen 2008, 16, 127.)

Capricoden kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle. Pääkirjanpitosprosessissa tehdään kuukausittain kirjanpito etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti. Osto- ja myyntireskontran tapahtumat muodostavat automaattisesti tositteet taloushallinnon järjestelmän kirjanpitoon. Muistiotositteilla kirjanpitäjä kirjaa manuaalisesti palkat ja vuosilomapalkat, jaksotukset ja niiden purut, oikaisut ja korjaukset, maksettavan arvonlisäveron sekä muut tarvittavat kirjaukset. Kuukausikirjanpito pyritään tekemään mahdollisimman tarkalla tasolla (myynnit jaksotetaan kirjanpitosäädösten mukaisesti ja kustannukset pyritään kohdistamaan niiden aiheutumiskuukaudelle), jotta yhtiön tuloksesta saadaan riittävä tarkkuus myös tilikauden aikana. Capricoden tilikausi on kalenterivuosi, joten tilikauden kirjanpito tehdään heti vuoden vaihteen jälkeen. Koska kuukausikirjanpito tehdään tarkalla tasolla, on tilikauden kirjanpidon tekeminen helpompaa ja se pystytään tekemään nopeasti tilikauden vaihtuessa. Tehdystä tilikauden kirjanpidosta tehdään tilinpäätös.

Pääkirjanpitosprosessi pitää sisällään myös arvonlisäilmoituksen toimittamisen sähköisesti verottajalle sekä sähköisen veroilmoituksen tekemisen. Pääkirjanpitosprosessi tuottaa lakisääteistä tietoa yhtiön taloudellisesta tilanteesta, joten sen sidosryhmiä ovat yhtiön johto ja omistajat sekä verottaja. Muut taloushallinnon osaprosessit ovat tärkeitä rajapintoja pääkirjanpitosprosessille. Pääkirjanpitosprosessilla on liittymät palkanlaskentaohjelmistoon, matkalaskuohjelmistoon ja Internetin sähköisiin asiointipalveluihin.

4.2.4 Nykyisten prosessien analyysi

Hannuksen mukaan, jotta pystyy uudistamaan prosesseja, täytyy ymmärtää nykyinen toimintatapa sekä tämän hetkisten ongelmien (syiden ja seurausten) analyysi. Useimmiten eri toimintojen rajapinnat aiheuttavat ongelmia ja kehittämistarpeita. Prosessianalyysiin soveltuvat apuvälineiksi kuvaus- ja dokumentointimenetelmät, mutta ensisijainen työtapa on muutostiimien tiiviit työseminaarit. (Hannus 1993, 293.)

Ulkoisen laskentatoimen toiminta on tarkoin lailla ja asetuksilla määrättyä. Tämän vuoksi lähes kaikki kehittämistarpeet ja –mahdollisuudet taloushallinnon prosesseihin ja tietojärjestelmiin tulevat lakimuutosten kautta. Teknologian kehitys on tarjonnut ja tarjoaa myös mahdollisuuksia taloushallinnon kehittämiseen ehkä hieman ”vanhasta ja kankeasta” tavasta nykypäivän trendikkäisiin sähköisiin ja tehokkaisiin toimintatapoihin sekä järjestelmien hyödyntämiseen. Vaikka Capricoden taloushallinto toimii tälläkin hetkellä tehokkaasti – kehittämistä toimintoihin löytyy.

Analysoidessa kehittämisen kohteena olevien prosessien nykytilaa nousevat esille prosesseissa esiintyvät työtä lisäävät ja hidastavat tekijät. Tämän hetkisen ostolaskuprosessin heikkouksia ovat: prosessissa tehdään paljon manuaalista työtä, laskut kiertävät hitaasti ja välillä ostolaskuja menee hyväksymiskierron aikana hukkaan. Myös myyntilaskuprosessissa tehdään paljon manuaalista työtä, lisäksi siinä tehdään päällekkäistä työtä esimerkiksi asiakastietoja perustetaan useaan eri järjestelmään. Työskentely voisi olla tehokkaampaa ja nopeampaa, vältettäisiin virheiden mahdollisuutta sekä usean työntekijän työaika automatisoimalla toimintoja. Pääkirjanpito prosessissa ei tällä hetkellä ole varsinaisia ongelmakohtia, vaikkakin siinäkin tehdään manuaalista työtä. Automatisoimalla taloushallinnon toimintoja päästäisiin lähemmäs reaaliaikaista kirjanpitoa tai jopa reaaliaikaiseen kirjanpitoon, jonka avulla nopeutettaisiin taloudellisen tilan kuukausiraportoinnin valmistumista.

Yhtiön taloushallinto käyttää toiminnoissaan useita erillisiä ohjelmistoja ja järjestelmiä, jonka lisäksi manuaalista työtä tehdään suhteellisen paljon. Virheiden mahdollisuuden riski kasvaa, kun tietoja siirretään järjestelmästä toiseen manuaalisesti. Mikäli pystyttäisiin vähentämään toimintoja, joissa on suuri virheiden mahdollisuus, parannetaan myös yrityksen taloushallinnon toiminnan luotettavuutta.

Automatisoimalla toimintoja varmistettaisiin toiminnan tasalaatuinen toiminta sekä parannettaisiin toiminnan laatua. Karsimalla manuaalisia työvaiheita ja yhdistämällä erillisjärjestelmiä nopeutettaisiin taloushallinnon prosessien työskentelyä. Myös työajan tehokkaampi käyttö mahdollistuisi, jos manuaalisten vaiheiden tilalle löytyisi vaihtoehtoinen toimintatapa. Tehokkuus nousee erityisesti esille liiketoiminnan kasvaessa, jolloin perinteisellä tavalla tehtynä yhtiö joutuisi lisäämään taloushallinnon resursseja. Kasvuvaiheessa oleva yritys ei ole kuitenkaan valmis rekrytoimaan lisää henkilöstöä ennen kuin yritys on saavuttanut kasvua jo jonkin verran ja vakiinnuttanut asemaansa markkinoilla. Myös yleiset alan kehitystrendit asettavat paineita yksittäisten yritysten toimintojen, prosessien ja tietojärjestelmien kehittämiseksi. Nykypäivänä monet suuret yritykset vaativat toimittajiltaan esimerkiksi laskut sähköisessä muodossa ja eivät hyväksy enää paperilla lähetettäviä laskuja. Jo pitkään on puhuttu tulossa olevasta paperittomasta toimistosta. Ekologisesti ajateltuna tämä olisikin erittäin hyvä asia, mutta päästäänkö siihen koskaan jää nähtäväksi.

Ratkaisuna Capricoden taloushallinnon prosessien toiminnan tehostamiseen on sähköisen taloushallinnon järjestelmän käyttöönotto sekä taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu mahdollisimman tehokkaaksi hyödyntäen käyttöönotettavaa tieto- ja viestintäteknologiaa. Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto tuo monia hyviä asioita mukanaan: prosessit tehostuvat ja mahdollisesti selkiytyvät entisestään, työntekeminen nopeutuu ja jossain määrin myös helpottuu – ei esimerkiksi tarvitse selailla raskaita mappeja vaan tositteet löytyvät sähköisesti. Negatiivisena asiana sähköisen taloushallinnon käyttöönotolla voisi olla vähentävä vaikutus työpaikkoihin, mikäli yrityksellä ei olisi tarjota korvaavaa työtä tehostamisen myötä yli jäävälle työajalle. Sähköisen taloushallinnon riskinä taloushallinnon työntekijän näkökulmasta on ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelytavan helppo ulkoistaminen esimerkiksi tilitoimistolle.

4.2.5 Suoritusmittareiden määrittäminen

PROPER-työtavassa yrityksen strategiset tavoitteet puretaan muutostavoitteiksi ja prosessien suoritustekijöiksi, joita ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus, tehokkuus sekä laatu, aika ja kustannukset. Hannuksen mukaan lähtökohtana sovellettavalle suoritusmittaristolle on kolme vaatimusta:

- 1) mittariston avulla voidaan tarkastella kolmen avainsidosryhmän (asiakkaat, omistajat ja henkilöstö) kannalta keskeisiä suoritustekijöitä, 2) mittaristo yhdistää tehokkaalla tavalla

operatiivisen ja taloudellisen seurantatiedon sekä 3) mittarit kytkevät operatiivisen tason tekijät yksikön kriittisiin menestystekijöihin ja strategiaan tavoitteisiin. (1993, 288.)

Capricoden taloushallinnon prosesseille ei ole määritelty suoritusmittaristoa. Tämän kehittämisprojektin yhteydessä ei määritellä suoritusmittareita, vaan tässä yhteydessä vain pohditaan millaisia kehitettävien prosessien mittarit voisivat olla. Ostolaskuprosessin laatua voidaan mitata esimerkiksi laskemalla suhdeluku virheiden määrä verrattuna ostolaskujen kokonaismäärään ja vastaavasti prosessin tehokkuutta vertaamalla ostolaskujen lukumäärää ostolaskujen käsittelyyn käytettyyn työaikaan. Vastaavasti vertaamalla virheellisten laskujen määrää myyntilaskujen kokonaismäärään ja koko myyntilaskuprosessiin käytetyn työajan vertaamisella myyntilaskujen lukumäärään, voidaan mitata myyntilaskuprosessin laatua ja tehokkuutta. Pääkirjanpito prosessin tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi suhteuttamalla manuaalisesti tehtyjen muistiotositteiden lukumäärää muistiotositteiden kokonaismäärään. Taloushallinnon prosessien tehokkuutta kuvaa mittari, joka kertoo kuinka hyvin taloushallinnon kuukausiaineisto (kirjanpito, viranomaisilmoitukset ja talouden kuukausiraportointi) ovat valmistuneet asetetussa aikataulussa.

4.3 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa määritellään konkreettinen operatiivinen prosessivisio, suoritetaan virtaviivaistamiseen ja/tai prosessi-innovaatioon perustuva uudelleensuunnittelu, suunnitellaan tietojärjestelmäratkaisut sekä suoritetaan pilotointi (Hannus 1993, 303). Huolellinen nykytila- ja tavoitetilasuunnittelu antavat hyvän pohjan uuden järjestelmän valinnan päätöksenteolle (Lahti & Salminen 2008, 187).

4.3.1 Operatiivisen prosessivision määrittäminen

Operatiivisen prosessivision määrittämisellä tarkoitetaan mobilisointivaiheessa laaditun yhteisen vision konkretisointia analyysivaiheen suoritusmittaristoa hyväksikäyttäen. Prosessivision määrittämisessä on tärkeää innovatiivisuus ja luovuus. Uudelleensuunnittelun tavoitteiden tulee olla rohkeita ja vaativia. (Hannus 1993, 304.)

Kohti Sähköistä taloushallintoa-projektin operatiivisena prosessivisiona on kehittää tehokkaat, laadukkaat, virheettömät ja nopeat taloushallinnon prosessit tukemaan yrityksen ydinprosessien suorituskkyä ja sen parantamista. Kehitysprojektin tavoitteena on tehostaa toimintaa tuoden kustannussäästöjä sekä vapauttaa työaikaa muihin työtehtäviin. Tämän kehittämisprojektin jälkeen määritellään taloushallinnon prosesseille suoritussmittarit, jotta toiminnan laatua ja tehokkuutta voidaan seurata sekä parantaa edelleen.

4.3.2 Prosessien uudelleensuunnittelu

Uudelleensuunnittelu, jossa sananmukaisesti suunnitellaan uudelleen käsiteltävän prosessin toiminta, perustuu kahteen peruslähestymistapaan: virtaviivaistamiseen ja prosessi-innovaatioon. Virtaviivaistamisessa tunnistetaan ja eliminoidaan arvoa tuottamattomia toimintoja, jonka avulla nostetaan prosessin kustannustehokkuutta, lyhennetään läpimenoaikoja ja parannetaan laatua prosessin asiakkaille. Virtaviivaistamisessa ei kyseenalaisteta prosessin perusrakennetta, mutta tavoitteena on yleensä prosessin suorituskyyvyn selkeä parantaminen. Prosessi-innovaatio perustuu tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksien hyödyntämiselle ja siinä suunnitellaan uusi, erilainen toimintatapa toteuttaa prosessin asiakkaan tarpeet. PROPER-mallin mukainen uudelleensuunnittelu pitää sisällään usein sekä virtaviivaistamisen että prosessi-innovaation. (Hannus 1993, 307.) Myös Lahden ja Salmisen mukaan kehitettäessä prosesseja kannattaa kiinnittää huomiota seikkaan, onko prosessissa tehtäviä tai prosessin vaiheita, jotka ovat tarpeettomia ja niistä olisi mahdollista päästä kokonaan eroon. On turha lähteä automatisoimaan tarpeetonta prosessin tehtävää tai vaihetta. Prosessien kehittämistyötä ei pitäisi tehdä pelkästään teknologian näkökulmasta. Prosessien kehittämisen yhteydessä voidaan miettiä uusiksi myös työnkuvia ja työn rytmitystä esimerkiksi maksutapahtumien suoritustiheyttä. (Lahti & Salminen 2008, 186 – 187.)

Ydintiimin pitämässä projektipalaverissa mietittiin: onko nykyisissä prosesseissa turhia vaiheita, onko prosessien työnjako sopiva sekä suunniteltiin ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessit uudelleen. Prosessien uudelleensuunnittelussa pitää ottaa huomioon asetettu prosessivisio sekä sen laatimisen yhteydessä asetetut tavoitteet. Palaverissa päätettiin prosessien uudelleensuunnittelun yhteydessä karsia kaikki manuaalisesti tehtävät vaiheet minimiin, jotta vision tehokkuustavoite toteutuu. Asiakkaiden tarpeisiin vastataan toimittamalla esimerkiksi myyntilasku asiakkaan toivomalla

tavalla. Taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelulla varmistetaan prosessien tasalaatuinen toiminta. Palaverissa keskusteltiin myös järjestelmähankinnan yhteydessä järjestettävistä koulutuksista ja todettiin, että järjestelmäkoulutuksen yhteydessä tulee käydä läpi myös uudistetut taloushallinnon prosessikuvaukset, vastualueet ja työnjako.

Ostolaskuprosessissa pyritään tilanteeseen, jossa mahdollisimman moni kohdeyrityksen toimittaja lähettää ostolaskun verkkolaskuna. Jotta saadaan mahdollisimman moni toimittaja lähettämään verkkolasku, lähetetään toimittajille tiedote Capricoden siirtymisestä vastaanottamaan verkkolaskuja (liite 1). Ostolaskuprosessin työnjako ja vastuut säilytetään samana kuin aikaisemminkin. Prosessikuvausta täydennetään, kunhan päätös hankittavasta järjestelmästä on tehty. Uudelleensuunniteltu ostolaskuprosessi etenee seuraavasti:

1. ostolasku vastaanotetaan verkkolaskuna suoraan taloushallinnon järjestelmään tai ostolasku vastaanotetaan paperilla ja skannataan järjestelmään,
2. ostolasku tiliöidään (siltä osin kuin kyseisen ostolaskun tiliöinti on reskontranhoitajan tiedossa),
3. ostolasku lähetetään sähköisesti asiastarkastajalle ja hyväksyjälle, jotka myös laskun asiastarkastamisen/hyväksymisen lisäksi täydentävät tiliointiä,
4. asiastarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun tietokoneen ruudulla, jonka jälkeen lasku lähetetään sähköisesti ostoreskontranhoitajan käsiteltäväksi,
5. ostoreskontranhoitaja hyväksyy laskun taloushallinnon järjestelmään sähköisesti ja siirtää sen sähköiseen arkistoon,
6. ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.

Myyntilaskuprosessi on mahdollisimman tehokas, jos mahdollisimman monelle asiakkaalle voidaan lähettää lasku verkkolaskuna. Asiakkaiden verkkolaskutunnukset kerätään Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n (TIEKE) Internet-palvelusta. Mikäli palvelusta ei löydy asiakkaan tietoja, lähetetään asiakkaalle kysely (liite 2), missä muodossa asiakas haluaa jatkossa laskun. Prosessien uudistamisvaiheessa otetaan käyttöön paperilla lähetettävistä laskuista laskutuslisä, jonka toivotaan edistävän myös asiakkaita ottamaan käyttöön verkkolaskujen vastaanottamisen. Myyntiprosessin vastualueita muutetaan, että myyjä/sopimusvastuuhenkilölle tulee vastuu laskutustietojen

syöttämisestä järjestelmään, muuten vastuut säilyvät ennallaan. Prosessikuvausta täydennetään kunhan hankittava järjestelmä on päätetty. Myyntilaskuprosessi etenee seuraavasti:

1. myyjä/sopimusvastuuhenkilö syöttää laskutustiedot taloushallinnon järjestelmän kanssa samassa järjestelmässä olevaan asiakkuuden hallinta-järjestelmään,
2. myyntireskontranhoidaja muodostaa laskun taloushallinnon järjestelmässä,
3. lasku lähetetään asiakkaalle asiakkaan toivomassa muodossa (verkkolaskuna tai paperilaskuna),
4. lasku arkistoidaan sähköisesti
5. asiakkaalta tuleva suoritus kohdistetaan myyntilaskuun.

Pääkirjanpito prosessin tavoitteena on tuottaa reaaliaikaista kirjanpitoa. Reaaliaikainen kirjanpito edellyttää kirjanpitäjältä kirjausten tekemistä kyseisen kuukauden aikana, tällä hetkellä kaikki kyseistä kuukautta koskevat kirjaukset tehdään kuukauden päätyttyä. Kirjanpitäjän kanssa sovitaan kuitenkin aikataulu, milloin kuukauden päätöskirjaukset on tehty. Pääkirjanpito prosessia tehostetaan minimoimalla manuaalisesti tehtävät muistiotositteet, toisin sanoen kaikki mikä on mahdollista automatisoida automatisoidaan. Järjestelmähankinnan yhteydessä selvitetään saatavilla olevat sähköisen taloushallinnon järjestelmät sekä tilitoimiston tarjoamat sähköisen taloushallinnon ratkaisut ja samassa yhteydessä mietitään tulevaisuuden pääkirjanpidon työnjako. Mahdollisuutena on ostaa kirjanpitopalvelu tilitoimistolta tai tehdä itse. Päätös työnjaosta tehdään järjestelmähankinnan yhteydessä. Pääkirjanpito prosessi uudelleensuunnitellaan järjestelmähankintapäätöksen jälkeen sekä kuvataan luvussa 4.4.2.

4.3.3 Tietojärjestelmien suunnittelu

Taloushallinnon tietojärjestelmiä hankittaessa tulisi muistaa kartoittaa kaikki vaihtoehtoiset hankintatavat. Lisäksi on muistettava, että kaikissa vaihtoehdoissa on hyvät ja huonot puolensa. Sopivan ratkaisun etsintää määrittäviä tekijöitä ovat: organisaation rakenne, toimiala, koko, raportointitarpeet, taloushallinnon organisaatio, ohjelmiston hinta ja investointiin varattu budjetti. Hankintaprosessin eri vaiheet vaativat tiimityöskentelyä tietohallinnon, taloushallinnon ja mahdollisesti myös muiden asiantuntijoiden kesken. Koska tietojärjestelmän hankintaprosessi on aina tapauskohtainen, sovelletaan Kohti sähköistä taloushallintoa –kehitysprojektissa Granlundin ja

Malmin esittämää hankintaprosessia, jonka vaiheet on esitetty luvussa 2.4.3, kohdeyrityksen tilanteen näkökulmasta. (Granlund & Malmi 2004, 127 - 128.)

4.3.3.1 Tietojärjestelmän tarvekartoitus

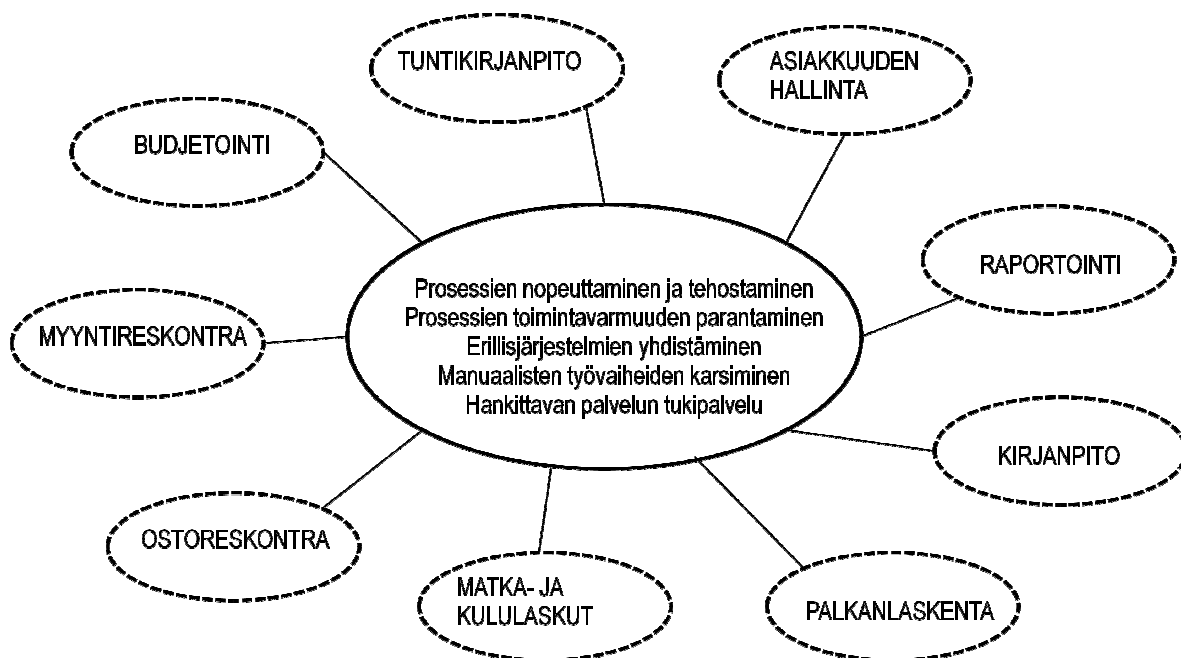
Järjestelmähankinnan ensimmäisessä vaiheessa, tarvekartoituksessa, analysoidaan raportointitarpeet sekä hankinnan sopivuus yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. Analysoidessa raportointitarpeita ei pidä rajoittaa vain nykyhetken tarpeisiin vaan tulisi myös ennakoida lähitulevaisuuden raportointitarpeet. (Granlund & Malmi 2004, 133.) Kehittämishankkeen ohjausryhmän jäsenten kesken käydyissä keskusteluissa kartoitettiin, miten hyvin nykyinen raportointi vastaa yhtiön johdon tarpeita talousraportoinnista. Molempien yhtiöiden toimitusjohtajien mielestä tämän hetkinen talousraportointi vastaa heidän tarpeeseen talousraportoinnista. Toimitusjohtajien toivomuksena kuitenkin oli, että hankittavassa palvelussa olisi mahdollisuus katsella myös itse talouden perusraportteja esimerkiksi tuloslaskelmaa ja tasetta.

Projektitiimin ensimmäisessä palaverissa kartoitettiin kokonaisarviota kohdeyrityksen käyttämistä ohjelmistoista sekä näiden mahdollisista uudistus- ja yhdistämistarpeista. Tietohallinnon edustajien näkemys oli, että uudistettaessa taloushallinnon ohjelmistoa tulee ottaa huomioon myös ympärillä toimivat ohjelmistot ja prosessit. Muutamissa tällä hetkellä käytössä olevissa ohjelmistoissa havaittiin lähitulevaisuuden uudistustarpeita, joten näiden liittymät otetaan huomioon hankittaessa taloushallinnon ohjelmistoa. Projektipalaverissa tehtiin hankittavalle taloushallinnon ohjelmistolle vaatimusmäärittely, jossa otettiin huomioon sekä tietohallinnon että taloushallinnon näkökulma. Palaverissa keskusteltiin lisäksi eri hankintakanavavaihtoehdoista ja päätettiin kartoittaa ASP-palveluna saatavilla olevia Capricoden vaatimusmäärittelyä vastaavia ohjelmistoja sekä tilitoimiston tarjoamaa sähköisen taloushallinnon ratkaisua. Lisäksi palaverissa keskusteltiin projektin aikataulusta. Koska kysymykseen tulee joko ASP-palveluna hankittava tai tilitoimiston tarjoama palvelu, käytetään järjestelmästä tästä eteenpäin nimitystä palvelu.

Onnistuneen tietojärjestelmän hankinnan perusedellytys on tietojärjestelmän vaatimusten määrittely ja sen laadukas organisointi. Vaikka vaatimusmäärittely on menetelmänä vaativa, sen avulla säästetään projektin kuluissa, nopeutetaan hankkeen läpivientiä ja varmistetaan oikeiden

ominaisuuksien tuottaminen. Vaatimusmäärittely luo perustan hankinnalle, miksi ja mitä tarpeita hankinnan tulee tyydyttää. Vaatimukset voidaan jakaa neljään ryhmään: 1) liiketoimintalähtöiset vaatimukset, jotka ovat korkean tason tavoitteita, joita organisaatio pyrkii saavuttamaan järjestelmän tuella, 2) käyttäjävaatimukset kuvaavat toimia, joita käyttäjien tulee kyetä toteuttamaan järjestelmää hyväksikäyttäen, 3) toiminnalliset vaatimukset, jotka määrittelevät järjestelmän toiminnallisuuden ja 4) ei-toiminnalliset vaatimukset, jotka asettavat rajoitukset ja reunaehdot toiminnallisille vaatimuksille. (JHS-suositukset – Vaatimusmäärittelyn menetelmäsuositus, hakupäivä 22.11.2010.)

Hankittaessa uutta tieto- ja viestintäteknologiaa, on erittäin tärkeää tehdä palvelun vaatimusmäärittely huolellisesti ja tarkasti. Vaatimusmäärittelyn tarkoituksena on kerätä ne asiat, joita hankittavalta palvelulta vaaditaan sekä näiden avulla pystytään soveltuva palvelu hankkimaan. Capricoden palveluhankinnan tavoitteena on löytää ratkaisu, jolla pystytään korvaamaan mahdollisimman monta nykyisin käytössä olevaa erillisohjelmistoa. Kuviossa 9 on kuvattu Capricoden palveluhankinnan liiketoiminnalliset ja toiminnalliset vaatimukset.



KUVIO 9. Capricoden palveluhankinnan liiketoiminnalliset ja toiminnalliset vaatimukset.

Kuvion 9 keskellä on Capricoden palveluhankinnan liiketoiminnalliset vaatimukset, jotka noudattavat laadittua operatiivista prosessivisiota. Liiketoiminnallisiin vaatimuksiin luetaan myös hankittavan palvelun tukipalvelu, joka mahdollistaa palvelun käytön. Kuvioon on merkitty katkoviivoilla palveluhankinnan toiminnalliset vaatimukset. Toiminnallisille vaatimuksille määriteltiin käyttäjävaatimukset, jotka on kuvattu taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Capricoden palveluhankinnan käyttäjävaatimukset, jotka sisältyvät eri toiminnallisiin vaatimuksiin.

Toiminnallinen vaatimus	Käyttäjävaatimus
Budjetointi	Budjetin tekeminen
Myyntireskontra	Projekti-/työnumerosuranta Kustannuspaikkaseuranta Myyntilaskun lähettäminen sähköisesti Automaattiset viitesuoritukset Maksumuistutus Korkolasku Pankkiyhteydet Sähköinen arkistointi
Ostoreskontra	Ostolaskujen sähköinen vastaanottaminen Ostolaskujen sähköinen kierrättäminen Maksuliikenne Valuuttamaksut Sähköinen arkistointi
Matka- ja kululaskut	Matka- ja kululaskujen tekeminen Matka- ja kululaskujen sähköinen kierrättäminen Sähköinen arkistointi

Palkanlaskenta	Palkkojen laskeminen Palkkojen maksatus Sähköinen arkistointi
Kirjanpito	Osto- ja myyntireskontran tositteet siirtyvät automaattisesti kirjanpidon tositteiksi Pääkirjanpidon ja tilinpäätöksen tekeminen
Raportointi	Valmiiden raporttien sopivuus Raporttien räätälöitävyys Tiedonsiirto Exceliin
Asiakkuuden hallinta (CRM)	Asiakastietojen ylläpitäminen Asiakastietojen poistaminen Sopimuksien liittäminen asiakastietoihin Asiakastiedot muiden toimintojen käytössä
Tuntikirjanpito	Työtuntien kirjaaminen projekteille/työnumeroille Tehtyjen työtuntien siirtäminen palkanlaskentaan Tehtyjen työtuntien siirtäminen raportointiin

Taulukossa 7 on kuvattu, mitä eri tehtäviä käyttäjien pitää pystyä eri toiminnoissa tekemään. Hankittavalle palvelulle määriteltiin myös ei-toiminnallisia vaatimuksia. Valittavan palvelun tulee olla helposti opittava ja helppokäyttöinen. Käytettävyyttä testataan käytännössä tulevilla käyttäjillä. Hankittavan palvelun tulisi mahdollisimman hyvin vastata yrityksen vaatimuksiin myös tulevina vuosina eli sen tulisi pystyä kasvamaan liiketoiminnan mukana. Luotettavuus on yksi tärkeimmistä ei-toiminnallisista vaatimuksista. Luotettavuutta voidaan varmentaa tarkistamalla esimerkiksi käyttöoikeuksien ja käyttäjätunnusten hallinnointi, selvittämällä tietojen sähköinen arkistointi sekä kartoittamalla palvelun toimittajan asiakaskuntaa ja mahdollisia referenssejä. Palvelun toimittajan taloudellinen asema tarkastetaan Suomen Asiakastieto Oy:n tuottamasta järjestelmästä Rating Alfa-

raportista, joka kuvaa yrityksen tämän hetkisen taloudellisen aseman sekä antaa kuvan esimerkiksi yrityksen vakavaraisuudesta. Palvelulle asetetut tekniset vaatimukset ovat: palvelu voidaan hankkia ASP-palveluna, palvelu mahdollistaa tietojen yhdistämisen ja palveluun tulee pystyä siirtämään historiatietoja muista järjestelmistä (rajapinnat).

4.3.3.2 Järjestelmätarjonnan kartoitus

Järjestelmätarjonnan kartoitus-vaiheessa aloitetaan tiedonhankinta eri järjestelmävaihtoehtoista. Tiedonhaku järjestelmistä on helppoa Internetin avulla, järjestelmätoimittajien kotisivuilta löytyvät kuvaukset tuotteista sekä mahdollisesti myös demoversioita ladattavaksi. Järjestelmätoimittajiin kannattaa olla myös suoraan yhteydessä, kunhan on ensin tehnyt valinnan keneen ollaan yhteydessä. (Granlund & Malmi 2004, 133.)

Capricoden vaatimusmäärittelyyn soveltuvia palveluja kartoitettiin Internetistä sekä kahden eri IT-alan lehden tekemistä sähköisen taloushallinnon palveluiden testeistä. Kartoituksessa otettiin huomioon myös tällä hetkellä käytössä olevan taloushallinnon ohjelmiston tarjoamat mahdollisuudet sähköiseen taloushallintoon. Kartoitusvaiheessa perehdyttiin myös tarjolla oleviin ilmaisiin, open source-periaatteella toimiviin, toiminnanohjausjärjestelmiin. Lisäksi selvitettiin tilitoimiston tarjoamaa sähköisen taloushallinnon palvelua. Tässä vaiheessa laskettiin myös yhtiöiden ostolaskujen, myyntilaskujen sekä kirjanpidon tositteiden keskimääräiset kuukausimäärät tehtävien tarjouspyyntöjen pohjaksi.

4.3.3.3 Soveltuvien järjestelmien testaus ja tarjouspyyntöjen tekeminen

Kun hankintaprosessissa on päästy selville, mitkä ohjelmistotuotteista vastaavat omiin tarpeisiin, pyydetään tuotteista tarjoukset. Granlundin ja Malmin mukaan kannattaa lähettää tarjouspyyntö kolmesta kahdeksaan toimittajalle. Ohjelmiston hinnoittelumallin ratkaisee hankintaanko ohjelmisto lisenssinä vai ASP-palveluna. ASP-vaihtoehdon hinnoittelu riippuu vuokrattavien sovellusten määrästä. ASP-hinnoitteluun vaikuttaa yleensä käyttäjien ja transaktioiden lukumäärä tai näiden yhdistelmät. (Granlund & Malmi 2004, 134.)

Kartoituksessa löydettiin kolme soveltuvaa ASP-palvelua. Lisäksi päätettiin perehtyä vertailun vuoksi yhden tilitoimiston tarjoamiin sähköisen taloushallinnon palveluihin. Soveltuvista ASP-palveluista päätettiin pyytää testitunnukset sekä tehdä tarjouspyynnöt. Tilitoimiston kanssa sovittiin esittelytilaisuus, jonka jälkeen tilitoimisto teki tarjoamastaan palvelusta tarjouksen. Nykyisin käytössä olevaa taloushallinnon ohjelmistoa ei ole mahdollista testata käytännössä, eikä ohjelmisto muiltakaan osin vastaa asetettuun vaatimusmäärittelyyn, joten tässä vaiheessa tehtiin päätös ettei sitä otetaan mukaan vertailuun lainkaan. Ilmaisia open source-periaatteella toimivia toiminnanohjausjärjestelmiä ei ollut mahdollista testata käytännössä, koska niistä ei ole saatavilla toimivaa demoa tai olisi pitänyt perustaa ja siirtää järjestelmään yrityksen omat tiedot, joita olisi testattu käytännössä. Tässä vaiheessa open source-periaattella toimivat toiminnanohjausjärjestelmät päätettiin myös rajata testauksen ulkopuolelle, koska nämä ilmaiset järjestelmät vaativat paljon räätälöintityötä yrityksen henkilöstöltä, esimerkiksi arvonlisäveroilmoitus pitää koodata järjestelmään itse.

Palvelut numerot 1 - 3 ovat sähköisiä liiketoimintajärjestelmiä, jotka toimivat selainpohjaisesti ja palvelutoimittajat tarjoavat niitä ASP-palveluna. Palvelu numero 4 on tilitoimiston tarjoama sähköisen taloushallinnon ratkaisu. Taulukossa 8 on vertailtu eri palveluita hankinnalle asetettuun vaatimusmäärittelyyn.

TAULUKKO 8. Soveltuvien palvelujen vertailu vaatimusmäärittelyyn.

Palvelu	Palvelu 1	Palvelu 2	Palvelu 3	Palvelu 4
Vaatus				
Maksuton kokeilu	X	X	X	
BUDJETOINTI	X	X	X	X
MYyntireskontra				
Sähköinen laskutus	X	X	X	X
Pankkiyhteydet	X	X	X	X
Automaattiset viitesuoritukset	X	X	X	X
Maksumuistutus, korkolasku	X	X	X	X
Asiakasrekisteri	X	X	X	X
Kustannuspaikka	X	X	X	X
Projekti-/työnumerointi	X	X	X	X
OSToreskontra				
Verkkolaskun vastaanottaminen	X	X	X	X
Laskujen sähköinen kierrätys	X	X	X	X
Maksuliikenne	X	X	X	X
MATKALASKU	X	X	X	
PALKANLASKENTA		X	X	X
KIRJANPITO	X	X	X	X
RAPORTOINTI	X	X	X	X
ASIAKKUUDEN HALLINTA (CRM)	X	X	X	
TUNTIKIRJANPITO	X	X		X
TUKIPALVELU	X	X	X	X
TEKNISET VAATIMUKSET	X	X	X	X

Taulukosta 8 voidaan huomata, että vain yksi palvelu vastaa täydellisesti asetettua vaatimusmäärittelyä. Tiedot taulukkoon on koottu palveluiden testauksen yhteydessä sekä palveluntoimittajien Internet-sivuilta ja muusta saadusta materiaalista.

Palvelusta numero 1 tilattiin testitunnukset palveluntoimittajan Internet-sivuilta. Palveluntoimittaja lähetti testitunnukset sähköpostitse. Sekä talouspäällikkö että assistentti testasivat palvelua ensin itsenäisesti ja sen jälkeen verrattiin kokemuksia sekä testattiin palvelua myös yhdessä. Testauksen yhteydessä kerättiin kysymyksiä paperille. Palveluntoimittajan kanssa järjestettiin esittelytilaisuus palvelusta taloushallinnon henkilökunnalle. Esittelytilaisuuden anti jäi vähäiseksi, myyjä ei saanut toimimaan omalla tietokoneellaan ollutta testiympäristöä vaan esitteli palvelua pintapuolisesti pelkästään palvelusta tehdyn PowerPoint-materiaalin avulla. Myyjä ei osannut vastata suurimpaan osaan hänelle esitettyihin palveluun liittyviin kysymyksiin. Vertailun vuoksi palvelusta kuitenkin pyydettiin tarjous. Myyjä toimitti tarjouksen sähköpostitse samana päivänä.

Palvelusta numero 2 tehtiin tarjouspyyntö palveluntoimittajan Internet-sivujen kautta. Palveluntoimittaja ei vastannut tarjouspyyntöön muutaman päivän kuluessa niin talouspäällikkö otti yhteyttä puhelimitse. Puhelinkeskustelun aikana sovittiin, että palveluntoimittaja toimittaa sähköpostitse testitunnukset sekä sovittiin palvelun etäesittelyaika. Tarjous toimitettiin sähköpostitse myyjän toimesta vielä saman päivän aikana. Palvelua testattiin pintapuolisesti talouspäällikön ja assistentin toimesta ennen etäesittelytilaisuutta. Myyjä osasi pääsääntöisesti vastata etäesittelyn aikana esitettyihin palveluun liittyviin kysymyksiin, pari kysymystä jäi avoimeksi, näihin myyjä toimitti vastaukset vielä saman päivän aikana sähköpostitse. Projektin ydintiimi testasi palvelua etäesittelytilaisuuden jälkeen.

Palvelusta numero 3 tilattiin testitunnukset palveluntuottajan Internet-sivujen kautta. Palveluntoimittaja lähetti testitunnukset sähköpostitse. Sekä talouspäällikkö että assistentti testasivat palvelua ensin itsenäisesti ja sen jälkeen verrattiin kokemuksia sekä testattiin palvelua myös yhdessä. Testauksen yhteydessä kerättiin esille nousseita kysymyksiä. Muutama päivä testitunnusten toimittamisesta, palveluntarjoaja oli yhteydessä puhelimitse. Puhelimitse talouspäällikkö teki tarjouspyynnön ja sovittiin palvelun etäkoulutusajankohta. Tarjous toimitettiin sähköpostitse pari päivää puhelinkeskustelun jälkeen. Etäkoulutuksessa käytiin kaikki palvelun tarjoamat osiot läpi, kouluttaja oli asiantunteva ja pystyi vastaamaan palvelusta esitettyihin kysymyksiin.

Palveluun numero 4, joka on tilitoimiston tarjoama sähköisen taloushallinnon palvelu, tutustuttiin tilitoimiston talouspäälikölle järjestämässä esittelytilaisuudessa. Palvelun esittelijä kävi läpi kaikki palvelussa olevat osa-alueet sekä keskusteltiin mahdollisesta työnjaosta tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä. Muutaman päivän päästä esittelytilaisuudesta tilitoimiston edustaja lähetti tarjouksen palvelusta sähköpostitse.

TAULUKKO 9. Vertailtujen palveluiden vahvuudet.

	Palvelu 1	Palvelu 2	Palvelu 3	Palvelu 4
Vahvuudet	Palvelu kattaa vaatimukset lähes täydellisesti (vain palkanlaskenta-osio puuttuu toistaiseksi) Asiakkuuden hallinta-osio selkeä Kustannuspaikka- ja työnumerovalinta laskulla helppoa	Asiantunteva palvelu myyjätaholta Palvelu on selkeä, looginen ja helppokäyttöinen Palvelu vastaa täysin asetettuun vaatimusmäärittelyyn Palvelun avaussivu informatiivinen (esimerkiksi uutisia, keskeneräiset työt) Palvelun on mahdollista kasvaa yrityksen kasvun mukana	Asiantunteva palvelu myyjätaholta Palvelu selkeä ja helppokäyttöinen Palvelun aloitussivu informatiivinen Palvelun rakenne selkeä Laskun lähettäminen kiertoon helppoa Palvelu kattaa vaatimukset lähes täydellisesti	Palvelu selkeä ja helppokäyttöinen Palvelun rakenne selkeä Laskun lähettäminen kiertoon helppoa Palvelu tilitoimiston kautta, joten yrityksen riski pieni Työnjaosta johtuen varamiesjärjestely hoidettu tilitoimiston toimesta

Kaikissa testatuissa palveluissa on vahvuuksia. Vahvuuksien vertailussa kuitenkin palvelu numero 2 nousee vahvimaksi selkeänä ja helppokäyttöisenä sekä sen ominaisuudet vastaavat täysin asetettuun vaatimusmäärittelyyn.

TAULUKKO 10. Vertailtujen palveluiden heikkoudet.

	Palvelu 1	Palvelu 2	Palvelu 3	Palvelu 4
Heikkoudet	Palvelun	Matkalasku-osiota ei	Tuntikirjanpito-	Asiakkuuden
	avausnäkyä ei	voi ottaa pelkästään	osion puuttuminen	hallinta-osion
	informatiivinen	käyttöön vaan pitää		puuttuminen
		ottaa koko HRM-osio,		
	Palvelun rakenne	joka pitää sisällään		Matkalasku-
	monimutkainen	myös tuntikirjanpidon		ohjelmisto
		ja palkanlaskennan		erillisenä
	Palvelu ei			ohjelmistona
	helppokäyttöinen			
				Palvelua ei voi
	Sivut latautuivat			testata
	hitaasti			käytännössä
	tietokoneen			tulevilla
	näytölle (voi kyllä			käyttäjillä
	johtua			
	demoversiosta)			

Kuten aikaisemmin on todettu kaikissa palveluissa on sekä hyviä että huonoja puolia. Kaikista testatuista palveluista löytyi myös heikkouksia. Kaikkien palveluiden heikkoutena on talouden raportointi-osiota, kaikki palvelut kyllä tuottavat talouden perusraportit (esimerkiksi tuloslaskelma, tase ja projektien kannattavuusraportit), mutta mikään testatuista palveluista ei tuota kaikkia kohdeyrityksen tarpeeseen tarvittavia talouden kuukausiraportteja. Puuttuvat talousraportit tullaan tekemään jatkossakin jalostamalla excelissä palvelun tuottamaa tietoa. Palvelun kuukausihinta ei ole valintakriteeri, koska palveluiden hinnoittelussa ei ole merkittäviä eroja. Vertailussa on havaittavissa,

että hintaerot eri palveluiden välillä muodostuvat puuttuvista ominaisuuksista. Tarjousvertailussa palveluihin numerot 1 – 3 lisättiin laskennallisesti myös työn osuus, jotta ne saatiin vertailukelpoisiksi palvelun numero 4 kanssa.

Testauksen jälkeen projektin ydintiimi arvioi testattuja palveluita kokonaisuudessaan, niiden käytön helppoutta ja sopivuutta Capricoden liiketoimintaan. Projektin aloituspalaverissa korostettiin, että ohjelmistohankinnassa tulee ottaa huomioon myös mahdollisuus yhdistää taloushallinnon ympärillä toimivia järjestelmiä ja niiden uudistamismahdollisuutta. Tilitoimiston tarjoaman palvelun lisäksi kaikki testauksessa mukana olleet palvelut pääsivät mukaan tarkempaan analysointiin, jonka projektin ydintiimi teki. Ominaisuuksilla on suurin painoarvo. Tässä osa-alueessa arvioitiin miten hyvin kyseinen järjestelmä vastaa asetettuihin vaatimusmäärittelyihin. Käytettävyydessä arvioitiin, miten helppoa järjestelmää on käyttää ilman käyttöohjetta ja miten nopeasti sovelluksen toiminnot oppii. Muokattavuudelle ei annettu kovin suurta painoarvoa ja siinä arvioitiin, miten järjestelmää voi sovittaa oman yrityksen tarpeisiin. Kasvunvarassa arvioitiin, miten ohjelmisto vastaa vaatimusmäärittelyihin toiminnan kasvaessa. Taulukossa 11 on yhteenveto taloushallinnon henkilöiden tekemästä palveluiden analyysistä.

TAULUKKO 11. Testattujen palveluiden analysointi.

	Painoarvo	Palvelu 1	Palvelu 2	Palvelu 3	Palvelu 4
Ominaisuudet	40 %	3	4	3	3
Käytettävyys	30 %	2	3	3	2
Muokattavuus	20 %	1	2	2	2
Kasvunvara	10 %	1	1	1	1
Arvosana	100 %	7.6	9.0	8.7	7.7

Testattujen palveluiden analysoinnissa sovellettiin Tietokone-lehden analysointimallia ja eri osa-alueiden painoarvoja arvosanan muodostamisessa. Arvosana palvelulle on laskettu painotettuna keskiarvona. (Lehtinen 2010, 62.) Palvelun numero 4 analyysi perustuu vain talouspäällikön analyysiin, koska hän osallistui yksin palvelun esittelytilaisuuteen. Palvelu numero 2 sai analyysissä

parhaimman arvosanan, palvelu numero 3 jäi tuntikirjanpidon puuttumisen vuoksi analyysissä toiseksi.

Projektitiimin toisessa palaverissa käytiin läpi taloushallinnon henkilöstön tekemän palvelutestauksen tulokset. Palaverissa sovittiin, että seuraavaksi projektissa IT-henkilöstö testaa taloushallinnon analyysin perusteella palveluita sekä käyttäjän että tietohallinnon näkökulmasta. Talouspäällikkö toimitti tarvittavat tiedot palveluista ja testitunnukset IT-henkilöstölle sähköpostitse. Myöhemmin IT-henkilöstö sopi etäkoulutuksen palvelun numero 2 palveluntuottajan kanssa.

Projektitiimin kolmannessa palaverissa IT-henkilöstö antoi omat kommenttinsa testatuista palveluista. IT-osasto testasi kaksi parhaiten taloushallinnon analysoinnissa menestynyttä palvelua. Palvelun numero 3 testissä matkalasku osoittautui käyttäjän näkökulmasta hankalaksi tehdä, eikä IT-osasto testannut palvelua sen enempää. Palvelusta numero 2 IT-osasto antoi seuraavanlaisen palautteen: ohjelmisto on hyvä, mutta monimutkainen, kieleistyksen kanssa oli havaittu puutteellisuuksia, ohjelmisto on toiminut aikaisemmin Beta-versiona ja nykyinen versio on otettu tuotantokäyttöön vähän aikaa sitten. Vaikka IT-osaston antama palaute oli hieman negatiivissävytteinen, heidän mielestä kuitenkin palvelu numero 2 soveltuu Capricoden tarpeeseen. Palaverissa verrattiin myös toimintatapamalleja: mitä etuja ja haittoja on, jos palvelu otetaan suoraan palveluntoimittajalta verrattuna tilitoimiston tarjoamaan sähköisen taloushallinnon palveluihin. Yksimielisesti todettiin, että tilitoimiston tarjoama sähköinen ratkaisu ei vastaa toiminnallisten vaatimusten osalta Capricoden palveluhankinnan vaatimusmäärittelyyn. Palaverissa tehtiin päätös, että ohjaustiimille esitetään hankittavaksi palvelu numero 2. Palaverissa sovittiin, että projektitiimin vetäjä ja liiketoiminta-alueen päällikkö tekevät hankintaesityksen, joka käsitellään projektin ohjaustiimin palaverissa.

4.3.3.4 Järjestelmän valinta ja sopimuksen tekeminen

Kun tehdään lopullinen valinta, on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin keskeisiin tekijöihin: laiteympäristö ja käyttöjärjestelmät, tietokantaratkaisut, tietoturvakysymykset, sovelluksien toiminnallisuudet ja ohjelmistotoimittaja (Granlund & Malmi 2004, 135). Ohjaustiimin palaverissa käytiin läpi hankintaesitys. Lisäksi keskusteltiin taloushallinnon toimintatavoista: mitä tehdään itse ja mitä toimintoja kannattaa ostaa palveluna, lisäksi vertailtiin eri toimintatapojen hyötyjä ja haittoja.

Palaverissa tehtiin päätös, että Capricodelle hankitaan ASP-palveluna palvelu numero 2. Ennen sopimuksen tekemistä palveluntoimittajan kanssa, tarkistettiin palveluntoimittajan taloudellinen asema Suomen Asiakastieto Oy:n tuottaman järjestelmän Rating Alfa-raportista.

Palaverin jälkeen talouspäälikkö otti yhteyttä palvelun numero 2 toimittajaan ja sopi käytännön asiat sopimuksen tekemiseksi ja käyttöönottoprojektin käynnistämiseksi. Palveluntoimittaja toimitti sopimusehdot luettavaksi ja kirjautumisohjeen palveluun. Talouspäälikkö kävi sopimusehdot läpi yrityksen sopimusvastaavan kanssa sekä sai häneltä luvan tehdä sopimuksen palveluntarjoajan ehdottamilla ehdoilla. Sopimus palvelun käytöstä syntyi, kun palvelun pääkäyttäjä (talouspäälikkö) kirjautui ensimmäisen kerran palveluun hyväksyen sopimusehdot. Sopimuksen tekemisen jälkeen sovittiin tilitoimiston kanssa työnjaosta. Tilitoimisto jatkaa kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelujen tuottajana jatkossakin.

4.3.4 Uuden toimintamallin pilotointi

Hannuksen mukaan ”mitä suuremmasta muutoksesta uudessa toimintamallissa on kyse, sitä suurempi on organisatorisista ja teknisistä tekijöistä koostuva epäonnistumisen riski”. Riskin minimoimiseksi kannattaa uutta toimintamallia testata ensin rajatulle kohderyhmälle ennen laajamittaista toimintamallin käyttöönottoa. Pilotoinnilla saadaan vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: miten uudistettu toimintamalli toteuttaa suorituskyvyn parantamiseen asetetut tavoitteet, mitä käytännön ongelmia uudessa toimintamallissa on, minkälaisia uusia valmiuksia ja asenteita ihmisiltä edellytetään sekä miten uutta toimintatapaa tukevat tietojärjestelmät toimivat. Pilotointi on myös tärkeä muutoksen johtamisen väline. Pilotoinnin avulla voidaan vähentää muutosvastarintaa osoittamalla uuden toimintatavan merkitys ja toimivuus. (1993, 326.)

Palveluntoimittaja oli perustanut palveluun molemmat konserniyritykset sekä niiden perustiedot. Talouspäälikkö täydensi perustietoja, perusti laskentakohteet ja palvelun käyttäjät sekä muokkasi tilikartan kohdeyrityksille sopivaksi. Vaikka palvelussa oli valmiina osakeyhtiön standarditilikartta, tilikartan muokkaaminen oli yllättävän kauan aikaa vievä tehtävä. Tilikartasta valittiin yrityksen käytössä olevat kirjanpidon tilit sekä se muokattiin vastaamaan nykyisin käytössä olevaa tilikarttaa. Projektipäälikkö teki käytössä olevien pankkien kanssa maksuliikennesopimukset sekä avasi

y yrityksille OVT-tunnukset verkkolaskujen vastaanottamista varten, palvelu sisältää valmiiksi tunnuksen verkkolaskujen lähettämistä varten. Menneiden tilikausien tiedot siirrettiin vanhasta järjestelmästä csv-muotoisina tiedostoina tilinpäätösten tasolla. Csv-tiedostojen siirtämisessä oli teknisiä ongelmia, mutta palveluntuottajan tukipalvelun avulla tiedostot saatiin siirrettyä onnistuneesti. Kuluvan tilikauden tapahtumat syötettiin manuaalisesti muistiotositteilla kuukausitasolla palveluun.

Palvelua pilotoitiin projektin ydintiimin ja projektitiimiin kuuluvan liiketoiminta-alueen päällikön toimesta. Palvelun toimivuutta testattiin lähettämällä ja vastaanottamalla verkkolaskuja konserniyhtiöiden välillä sekä yritysten käyttämä pankki lähetti testilaskun, jolla testattiin ulkopuolisten yhteyksiä palveluun. Palvelua testattiin myös skannaamalla palveluun paperilla tulleita ostolaskuja sekä kierrättämällä ostolaskuja asiattarkastajilla ja hyväksyjillä. Pilotoinnissa tarkistettiin myös, että prosesseihin osallistuvilla henkilöillä on oikeat käyttöoikeudet palveluun.

4.4 Toimeenpano

Toimeenpanovaiheen tehtäviä ovat: luoda konkreettisesti valmiudet muutosten toimeenpanolle, toteuttaa uudet rakenteet, ohjausjärjestelmät ja prosessimuutokset sekä viedä läpi siirtymävaihe (Hannus 1993, 327). Tässä luvussa kuvataan myös prosessikaavioilla uudelleensuunniteltujen prosessien toiminta.

4.4.1 Muutosvalmiuksien aikaansaaminen

Hannuksen mukaan ”uusi toimintamalli edellyttää samalla uuden ajattelutavan omaksumista ja vanhojen ajatusluutumien poisoppimista”. Organisaatioiden muutosvalmiuksissa on merkittäviä eroja. Koko henkilöstön sitouttaminen muutokseen mahdollistaa uusien toimintatapojen tehokkaan käyttöönoton. Osaamisen kehittäminen koulutuksen kautta on merkittävässä roolissa henkilöstön sitouttamisessa. Koulutuksella vaikutetaan asenteisiin sekä annetaan koulutettaville muutoksen toimeenpanossa tarvittavia työkaluja. Koulutustilaisuudet tulee suunnitella hyvin etukäteen ja niiden täytyy olla tavoitteellista toimintaa. (1993, 330.) Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto vaatii uudenlaisen ajattelutavan omaksumista. Aikaisemmin kaikki taloushallinnon materiaali on tulostettu

paperille ja arkistoitu mappeihin. Sähköistämisen myötä kaikki materiaali, virallista tasekirjaa lukuunottamatta, tullaan säilyttämään sähköisessä muodossa.

Pilotoinnin jälkeen taloushallinnon henkilöstölle järjestettiin palveluntarjoajan toimesta osto- ja myyntireskontran käyttökoulutus. Koulutuksessa käytiin läpi ostolaskujen syöttäminen/vastaanottaminen, kierrättäminen ja maksaminen, myyntilaskujen tekeminen ja lähettäminen sekä tilotteiden käsittely. Koulutuksen lopuksi käytiin läpi pilotointivaiheen aikana esille nousseet kysymykset ja kouluttajalta saatiin vastaukset kysymyksiin. Palveluntarjoaja järjesti etäkoulutuksen myös palvelun kirjanpidon osiosta, johon osallistui taloushallinnon henkilöstön lisäksi kirjanpitäjä ja hänen varahenkilö.

Koska käyttöönoton tässä vaiheessa otetaan käyttöön vain osto- ja myyntireskontrat sekä kirjanpito, muutos koskee alkuvaiheessa vain muutamaa työntekijää konsernissa. Koko konsernin henkilöstölle tiedotettiin sähköpostitse palvelun käyttöönotosta. Sähköpostitiedote sisälsi seuraavat asiat: perustelut toteutetulle kehittämisprojektille, lyhyt kuvaus kehitysprojektista, muutoksen hyödyt työntekijöille, jo käyttöönotettujen osioiden kuvaus ja toimintaohjeet sekä suunnitelma muiden osioiden käyttöönotolle. Tiedotteen sisältämät asiat tullaan käymään läpi seuraavassa konsernin henkilöstöinfossa.

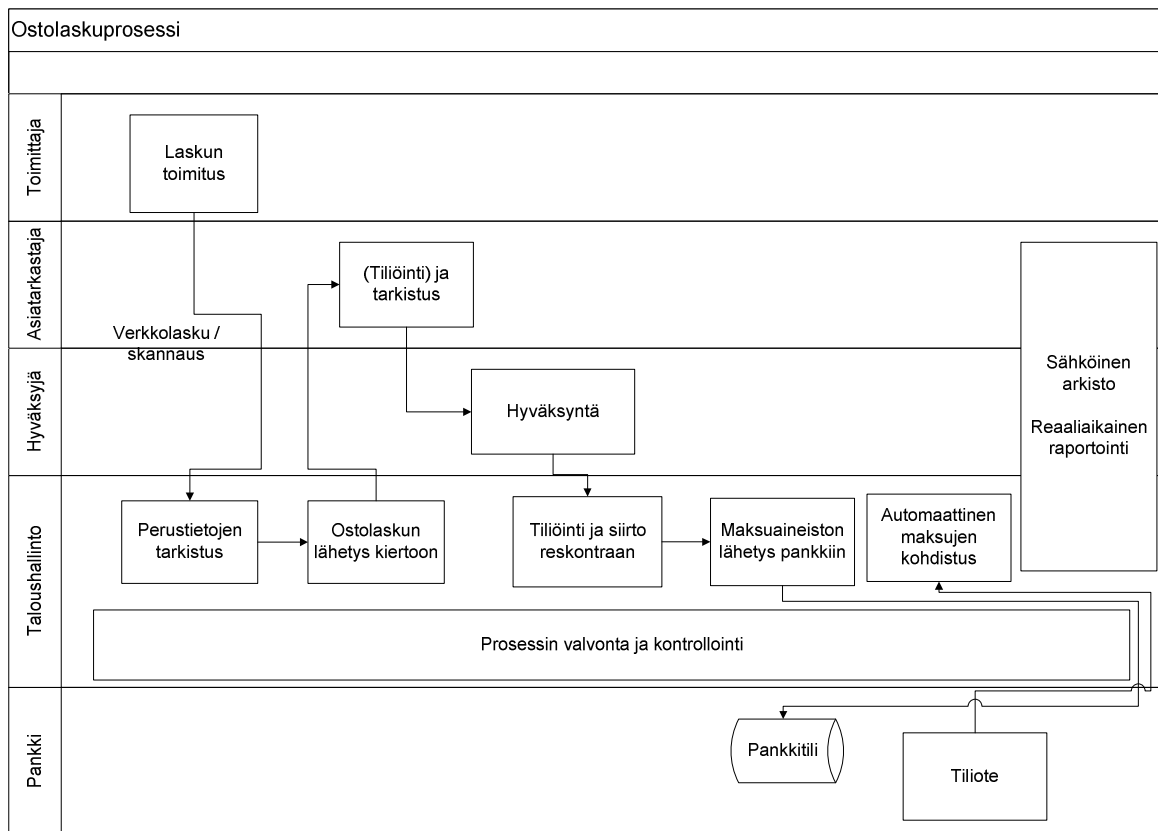
Ostolaskujen asiatarkastajia ja hyväksyjä on konsernissa lukumääräisesti vähän ja suurimman osan konsernin ostolaskuista hyväksyy talouspäällikkö. Projektin ydintiimi katsoi parhaaksi käytännöksi, että tässä vaiheessa ostolaskujen kierrättämiseen ei järjestetä erillistä koulutustilaisuutta, vaan taloushallinnon henkilöstö käy neuvomassa laskujen asiatarkastajia ja hyväksyjä, kunhan heille tulee ostolaskuja toimenpiteitä varten. Uudistettu myyntilaskuprosessi voidaan ottaa täydellisesti käyttöön vasta, kun CRM-osio otetaan käyttöön. Sovittiin, että ennen CRM-osion käyttöönottoa myyjä toimittaa laskutustiedot myyntireskontranhoidajalle sähköpostitse. Koulutus konsernin henkilöstölle osto- ja myyntireskontrasta järjestetään samassa yhteydessä kuin CRM-koulutus.

4.4.2 Uudelleensuunniteltujen prosessien kuvaus

Kohti sähköistä taloushallintoa-kehittämiprojektin tavoitteena oli kehittää Capricoden taloushallinnon prosesseja, jotta ne olisivat tehokkaampia, nopeampia, laadukkaampia sekä virheettömiä. Uudelleensuunnittelussa prosesseista karsittiin turhia vaiheita pois, minimoitiin manuaalisia työvaiheita sekä pyrittiin mahdollisimman hyvin hyödyntämään teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Kehitystyön aikana mietittiin myös prosessien vastuualueita sekä niiden uudelleensuunnittelua tehostamaan toimintaa entisestään.

4.4.2.1 Ostolaskuprosessi

Uudelleensuunniteltu ostolaskuprosessi käynnistyy toimittajan lähettämästä ostolaskusta, joka voidaan toimittaa joko sähköisesti verkkolaskuna tai perinteisesti paperilla. Paperilaskut skannataan sähköiseen muotoon. Ostoreskontranhoitaja tiliöi ostolaskun siltä osin, kun tiliöinti on hänen tiedossa. Ostolasku lähetetään sähköisesti kiertoa asiastarkastajalle ja hyväksyjälle. Asiastarkastaja ja hyväksyjä saavat tiedon sähköpostitse palvelussa odottavasta tarkistettavasta/hyväksyttävästä ostolaskusta. Asiastarkastaja tarkastaa ostolaskun sisällön tietokoneen ruudulla, lisää tiliointiehdotuksen ja lähettää ostolaskun sähköisesti määritellylle hyväksyjälle. Asiastarkastajalla on mahdollista myös lisätä kommentteja laskuun liittyen tai skannata liitteeksi esimerkiksi ostotilaus ennen hyväksyjälle lähettämistä. Ostolaskun hyväksyjä hyväksyy laskun tietokoneen ruudulla ja lähettää laskun sähköisesti ostoreskontranhoitajan käsiteltäväksi. Ostoreskontranhoitaja hyväksyy laskun palveluun sähköisesti ja siirtää sen sähköiseen arkistoon. Ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin. Kuviossa 10 on kuvattu Capricoden ostolaskuprosessi.

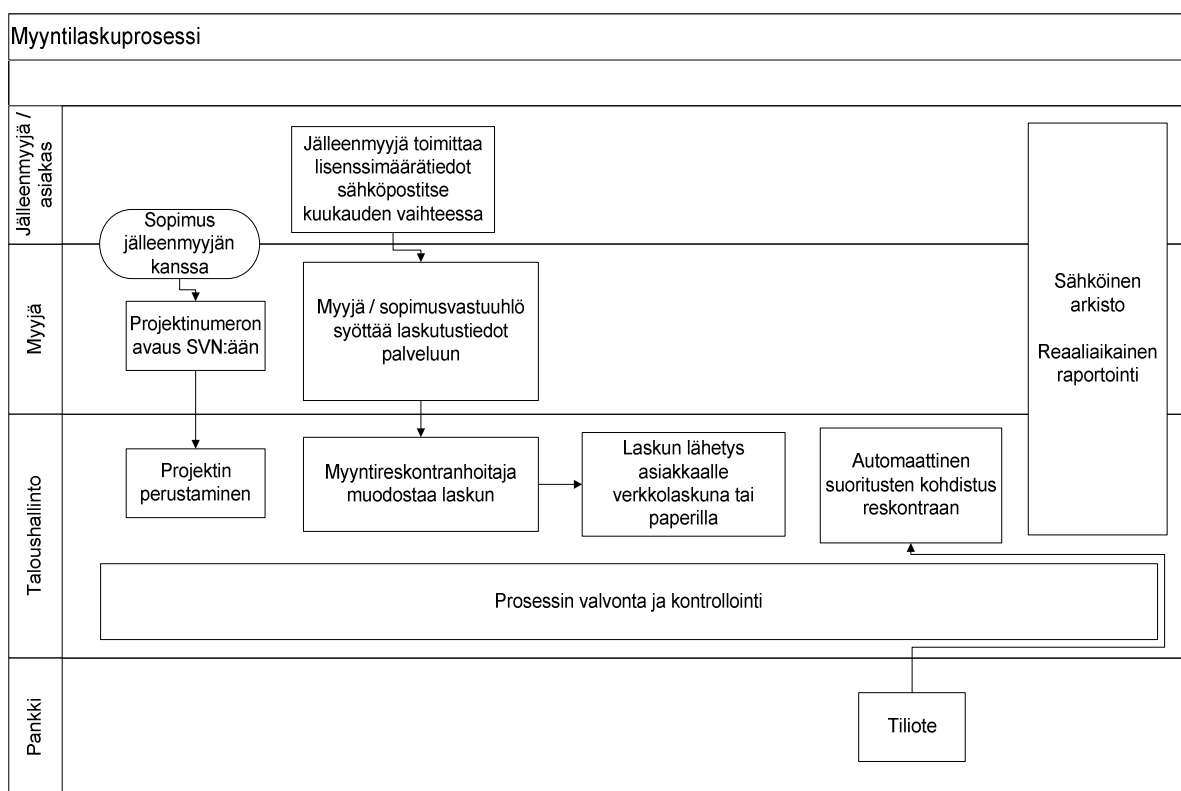


KUVIO 10. Capricoden ostolaskuprosessi

Molempien konserniyhtiöiden ostolaskuprosessi noudattaa kuviossa 10 olevaa prosessikuvausta. Uusi ostolaskuprosessi on selkeämpi ja yksinkertaisempi kuin aikaisempi prosessi sekä monia aikaisemmin manuaalisesti tehtyjä työvaiheita on pystytty eliminoimaan. Ostolaskun käsittely, uuden prosessikuvauksen mukaisesti ja hyödyntäen käyttöönotettua teknologiaa, on helppoa ja nopeaa. Palveluun määritellään käyttöoikeuksien hallinnalla erilaisia rooleja. Ostolaskuprosessin näkökulmasta rooleja ovat: pääkäyttäjä, reskontrahoitaja, ostolaskun asiatarkastaja ja ostolaskun hyväksyjä. Käyttäjille voidaan antaa myös selailuoikeus palvelussa oleviin ostolaskuihin, käyttöoikeudella voidaan rajata minkä toimittajien ostolaskuja käyttäjä pääsee selailemaan. Erityiskiitosta uudessa toimintatavassa onkin saanut toiminto, että käyttäjät voivat itse selailla jo hyväksytyjä ja maksettuja ostolaskuja.

4.4.2.2 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessin aluksi on kertaluonteinen tapahtuma: jokaiselle toimitukselle avataan oma projektinumero, jolla toimituksen kaikkia kustannuksia ja tuottoja eli kannattavuutta voidaan seurata. Prosessin aluksi asiakasvastuullinen myyjä syöttää palveluun jälleenmyyjältä tulleet laskutustiedot. Myyntireskontrahoitaja muodostaa laskun palveluun ja lähettää laskun asiakkaalle asiakkaan toivomassa muodossa joko verkko- tai paperilaskuna. Asiakkailta tulevat suoritukset myyntilaskuihin kohdistuvat automaattisesti tiliotteelta palvelussa avoimena oleviin laskuihin. Kuviossa 11 on kuvattu Capricoden myyntilaskuprosessi.

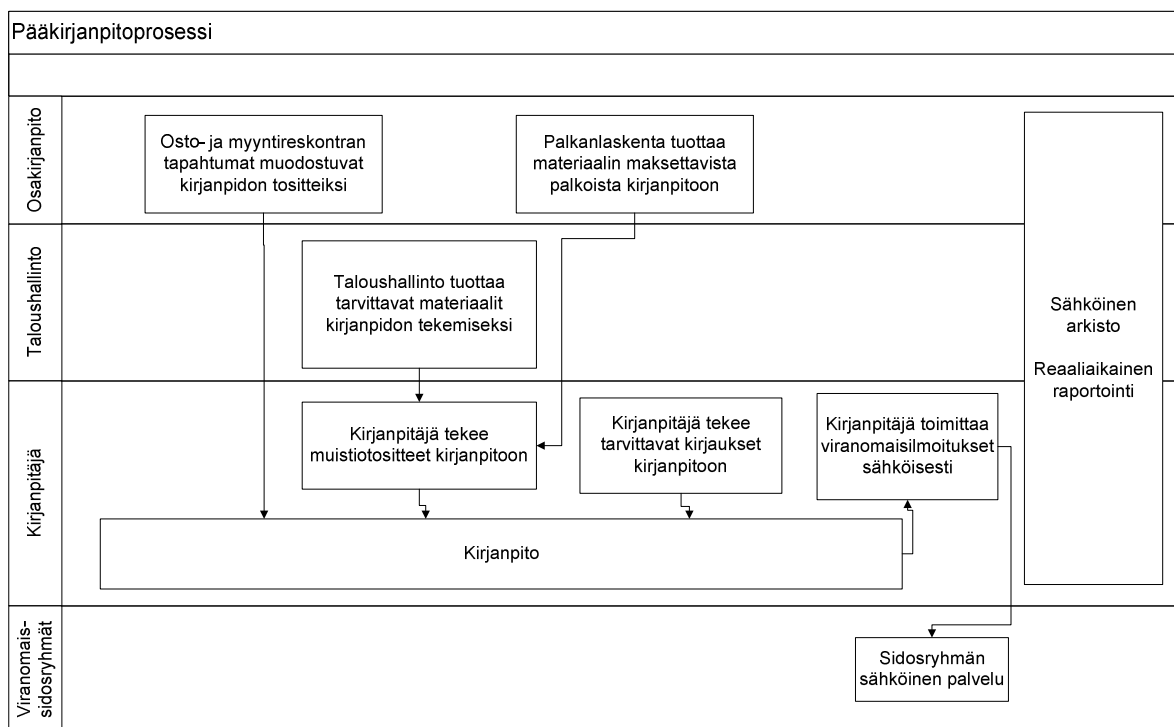


KUVIO 11. Capricoden myyntilaskuprosessi

Molempien konserniyhtiöiden myyntilaskuprosessi noudattaa kuviossa 11 olevaa prosessikuvausta. Sähköistämällä myyntilaskuprosessi saatiin vähennettyä monta manuaalista työvaihetta ja prosessi toimii tehokkaasti. Myös perintätoimia on mahdollista tehostaa sähköistämisen myötä, palvelusta voidaan lähettää asiakkaalle maksumuistutus ja korkolasku joko sähköisesti tai perinteisesti paperilla.

4.4.2.3 Pääkirjanpito prosessi

Pääkirjanpitoon muodostuu tositteita prosessin osaprosesseista osto- ja myyntilaskuprosesseista. Konsernin taloushallinto tuottaa tarvittavat materiaalit kuukausikirjanpidon tekemiseen. Kirjanpitäjä tekee muistiotositteet kirjanpitoon taloushallinnon materiaalista sekä tekee tarvittavat kirjaukset kirjanpitoon. Kirjanpitäjä toimittaa viranomaisilmoitukset, esimerkiksi alv-ilmoitus verottajalle, sähköisesti. Kuviossa 12 on kuvattu Capricoden pääkirjanpito prosessi.



KUVIO 12. Capricoden pääkirjanpito prosessi

Pääkirjanpito prosessin muutokset verrattuna aikaisempaan eivät ole kovin suuria. Periaatteessa prosessi toimii samalla tavalla kuin aikaisemminkin. Prosessin toimintaa on kuitenkin saatu tehostettua automatisoimalla aikaisemmin manuaalisesti tehtyjä vaiheita. Suurimpana muutoksena, joka on sähköiseen taloushallintoon siirtymisen ansiota, kirjanpitäjä voi tehdä kirjanpidon tilitoimiston tiloista, koska tarvittavat tiedot kulkevat sähköisesti tai ovat jo palvelussa valmiina.

4.4.3 Siirtymävaiheen hallinta

Siirtyminen vanhoista rakenteista ja järjestelmistä uusiin rakenteisiin ja järjestelmiin tuo esille yhden muutosprosessin keskeisimmistä haasteista: tehokkaan siirtymävaiheen hallinnan. Siirtymävaiheen hallinta edellyttää huolellista suunnittelua. Muutoksen toimeenpanon ja siirtymävaiheen aikana suorituskyky laskee. Suorituskyvyn lasku johtuu siirtymävaiheesta, jonka aikana joudutaan ”ajamaan rinnakkain” vanhaa ja uutta toimintamallia. (Hannus 1993, 341.)

Capricoden uudelleensuunnitellut prosessit otetaan virallisesti käyttöön uuden tilikauden alkaessa. Rinnalla tehdään vielä vanhalla järjestelmällä ja vanhoilla toimintatavoilla päättynyttä tilikautta. Prosessien suorituskyky tulee laskemaan, syitä laskulle ovat: toimintoja hoidetaan kahdella eri toimintatavalla, vuoden vaihteessa töitä on muutenkin enemmän sekä uuden toimintamallin ja palvelun käytön opettelu vie aikaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Projektin päättymisen jälkeen arvioidaan projektin toteutumista alkuperäisiin tavoitteisiin verrattuna. Onnistuneen projektin mittariksi ei riitä, että käyttöönotettu järjestelmä toimii vaan pitää arvioida, miten toimintatavat ovat muuttuneet ja pystytäänkö sähköisyyttä hyödyntämään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lahden ja Salmisen mukaan ”muutosprosessi on onnistunut, mikäli siinä on todella saatu muutettua toimintaa ja prosesseihin osallistuvat ihmiset kokevat työtyytyväisyyttä uusiin menetelmiin”. (Lahti & Salminen 2008, 191.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien nykytila ja kehittää prosesseja kohti sähköistä taloushallintoa. Työskentelymenetelmänä käytettiin projektityöskentelyä. Opinnäytetyön tehtävänä oli toteuttaa kehittämisprojekti, jonka aikana etsittiin ratkaisu kohdeyrityksen koko taloushallinnon sähköistämiseksi, vaikka käytännön projektissa sähköistettiin vain ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessit. Toteutetun kehittämisprojektin tavoitteena oli kohdeyrityksen uudistetut ja toiminnaltaan tehostuneet taloushallinnon ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessit sekä niiden kuvaukset.

Capricoden Kohti sähköistä taloushallintoa-kehittämisprojekti toteutettiin PROPER-mallin mukaisesti. PROPER-malli oli onnistunut valinta prosessien tehokkuuden parantamiskonseptiksi. Konseptissa projektin vaiheet ovat selkeät ja helpot toteuttaa käytännössä. Lisäksi konseptissa otetaan läpi koko kehitysprojektin huomioon muutoksen hallinta. PROPER-mallin vahvuutena on myös, että se huomioi varsinaisen kehitysprojektin päättymisen jälkeen tapahtuvan jatkuvan uudistumisen. Kehittämisprojekti vietiin läpi tehokkaasti ja aika tiukalla aikataululla, mutta kiireinen aikataulu ei kuitenkaan vaikuttanut projektin lopputuloksen laatuun. Kaiken kaikkiaan taloushallinnon prosessien kehittämisprojekti onnistui hyvin ja projektilla saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Kehittämistyön kohteena olleiden prosessien, ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessi, toiminta on tehostunut lähtötilanteesta. Muutokset ostolaskuprosessissa eivät ole suuria, mutta ne tehostavat prosessin toimintaa olennaisesti. Kun manuaalinen työvaihe voidaan korvata automatisoinnilla, tehostuu prosessin toiminta huomattavasti. Myös virheiden mahdollisuus vähenee. Sähköisen taloushallinnon palvelun käyttöönotolla pystyttiin tehostamaan ostolaskuprosessin toimintaa.

Myyntilaskuprosessissa saatiin vähennettyä prosessin turhia vaiheita ja se toimii tehokkaasti. Verkkolaskun lähettämisen myötä reskontranhoitajan työ helpottuu ja yritys saavuttaa kustannussäästöjä paperi- ja postituskustannuksissa. Pääkirjanpito-prosessiin ei tullut kovinkaan suuria muutoksia aikaisempaan verrattuna, mutta voidaan todeta prosessin toiminnan tehostuneen huomattavasti sähköisyyden myötä.

Toteutetussa kehittämisprojektissa on oleellista huolellisesti tehty vaatimusmäärittely, mitä toimintoja hankittavalta palvelulta halutaan. Tehdyn vaatimusmäärittelyn vertaileminen testattavaan palveluun on avainasemassa valintaa tehdessä. Mikäli vaatimusmäärittelyä ei ole tehty, voisi sokaistua helposti palvelun hienoihin ominaisuuksiin, joilla ei ole oman liiketoiminnan kannalta mitään tekemistä. Eri palveluiden soveltuvuuden vertailu asetettuun vaatimusmäärittelyyn oli kohtalaisen haastavaa. Kuten aikaisemminkin on todettu kaikissa palveluissa on sekä hyviä että huonoja puolia ja valitettavasti useimmiten ihan täydellistä, juuri meidän tarpeeseen soveltuvaa, palvelua ei ole saatavilla. Asettua vaatimuksia pitää tarjonnan kartoituksen aikana priorisoida ja jostakin vaatimuksesta joudutaan mahdollisesti tinkimään, jotta saadaan vietyä projektia eteenpäin. On erittäin hyvä, jos pääsee käytännössä testaamaan palvelua. Pelkästään myyjän esittelemästä palvelusta jää helposti erilainen kuva kuin palvelusta, jota on itse päässyt demoympäristössä käyttämään ja testaamaan.

PROPER-mallin viimeinen vaihe on jatkuva uudistuminen, joka tapahtuu varsinaisen kehittämisprojektin jälkeen. Jatkuvan uudistamisen vaihe johtaa aikanaan uuden kehittämishankkeen mobilisointivaiheen käynnistämiseen. (Hannus 1993, 256.) Jatkuva parantaminen perustuu japanilaiseen Kaizen-ajatteluun, joka on japanilaisen laatujohtamisen ydin. Kaizen tarkoittaa ”vaiheittaista, loppumatonta uudistamista tekemällä jatkuvasti pieniä asioita ja asettamalla - ja saavuttamalla – yhä vaativampia suorituskykytavoitteita”. Jatkuva parantaminen perustuu koko henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen, joten se tapahtuu alhaalta ylöspäin. (Hannus 1993, 360.) Pienillä uudistuksilla prosessin toimintaa voidaan parantaa. Prosessi ei ole koskaan valmis, vaan sitä pitää kehittää jatkuvasti.

6 POHDINTA

Nykypäivän taloushallinnossa on olennaista tuotettavien tietojen ajantasaisuus ja oikeellisuus. Parhaiten taloushallinnon ydinliiketoimintaa tukeva rooli esiintyy, kun yritysjohdolla on päätöksen teon tukena käytettävissä reaaliaikainen yrityksen taloudellinen tilanne. Tehokas taloushallinto mahdollistaa yrityksen keskittymisen varsinaiseen liiketoimintaan ja ydinosamiseen. Automatisoinnin ansiosta taloushallinnon tuottaman tiedon suunta kääntyy menneisyydestä tulevaisuuteen. Sähköisen taloushallinnon myötä siirrytään tuulilasinäkömään aikaisemman peruutuspeilin sijasta.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä prosessi, vaikka itse raportin kirjoittaminen ja kehittämisprojekti vietiin läpi kohtalaisen lyhyessä ajassa. Prosessi on oikeastaan alkanut jo ylemmän amk-tutkintoon hakemisvaiheessa, jossa oli ennakkotehtävänä kirjoittaa essee tulevasta opinnäytetyön aiheesta. Prosessi lähti liikkeelle aiheen valinnasta. Suuret yritykset ovat jo vuosia hyödyntäneet sähköistä taloushallintoa taloushallintonsa toimintojen tuottamisessa. Pk-yritykset ovat yrittäneet tulla toimeen vanhoilla perinteisillä menetelmillä suurimmaksi osaksi kustannussyistä. Viime vuosina sähköisen taloushallinnon yleistyessä ovat käyttöönoton kustannukset laskeneet ja mahdollistaneet näinollen yhä useamman pk-yrityksen saada tehokkuus- ja kustannushyötyjä sähköisestä taloushallinnosta omiin taloushallinnon toimintoihinsa. Ylemmän amk-tutkinnon opinnoilla opinnäytetyöntekijä vahvisti omaa ammatillista osaamistaan sekä valmisti itseään opinnäytetyön tekemiseen. Varsinainen opinnäytetyön tekeminen lähti liikkeelle, kun aloitusseminaari pidettiin syyskuun alussa 2010. Suurin työ opinnäytetyöprosessissa oli teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen sekä rajata viitekehys toteutettavaa kehittämisprojektia tukevaksi.

Viitekehyksessä lähdettiin liikkeelle perehtymisestä sähköiseen taloushallintoon sekä sen tarjoamiin hyötyihin ja mahdollisuuksiin. Nykyaikainen teknologia on merkittävässä roolissa otettaessa käyttöön sähköistä taloushallintoa, joten oli tarpeen myös perehtyä mitä mahdollisuuksia markkinoilla on tietotekniikan näkökulmasta. Selvittämällä taloushallinnon sovelluksien kehitystä, millaiset sähköisen taloushallinnon sovellukset soveltuvat pk-yritykselle sekä mitä eri hankintavaihtoehtoja ja –kanavia on taloushallintojärjestelmille, voitiin toteuttaa onnistunut hankintaprosessi sähköisen taloushallinnon palvelulle. Koska opinnäytetyön tehtävänä oli parantaa prosessien toimintaa, seuraavaksi

perehdyttiin prosesseihin ja niiden suorituskyvyn parantamiseen. Toteuttaakseen onnistuneen prosessien kehittämisprojektin, oli hyvä perehtyä prosessijohtamisen perusteisiin. Prosessien parantamiseen on kehitetty erilaisia parantamiskonsepteja, joihin perehtyminen auttoi valitsemaan kohdeyrityksen tilanteeseen sopivimman, kehittämisprojektissa käytettävän, parantamiskonseptin. Muutosjohtamisella on tärkeä rooli toiminnan kehittämisessä. Onnistunut lopputulos toiminnan kehittämisessä voidaan saavuttaa vain, jos uudistamistoimenpiteillä saadaan muutettua ajattelutapaa ja organisaation kulttuuria. Onnistunut lopputulos edellyttää hallitun muutosprosessin johtamista kehittämisprojektin edetessä.

Työn otsikko on pysynyt samana koko prosessin ajan. Raportin rakenne hioutui pikkuhiljaa työn edetessä. Ohjausseminaari pidettiin lokakuussa 2010, jolloin oli valmiina teoreettinen viitekehys. Käytännön kehittämisprojekti käynnistyi lokakuussa ja eteni vauhdikkaasti, kunnes kehittämisprojektin suurin riski, projektissa käytettävät henkilöresurssit, toteutui. Opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisesta syystä johtuen projektin eteneminen pysähtyi. Riskin toteutumisesta johtuen projektille jouduttiin suunnittelemaan uusi aikataulu ja kehittämistyö pääsi jälleen vauhtiin muutaman viikon tauon jälkeen. Uudella aikataululla projekti saatiin kuitenkin vietyä onnistuneesti loppuun, vaikkakin se vaati toteutuakseen pitkiä päiviä. Esitysseminaari pidettiin tammikuussa 2011.

Opinnäytetyön tekemisessä opinnäytetyön tekijä pystyi hyödyntämään olemassa olevaa taloushallinnon ammattitaitoa, soveltamaan käytäntöön teoreettisen viitekehysten tuomaa oppia sähköisestä taloushallinnosta ja prosessien suorituskyvyn parantamista sekä vahvistamaan osaamistaan projektin johtamisesta. Kokonaisuudessaan taloushallinnon prosessien kehittämisprojekti onnistui hyvin, vaikkakin palvelun käyttöönoton alkuvaiheessa historiatietojen siirron tekniset ongelmat veivät enemmän aikaa kuin oli suunniteltu.

Kehittämisprojektin aikana valitun palvelun käyttöönotolla ei ole merkitystä vain Capricode-konsernin taloushallinnolle, vaan palvelun käyttöönotto tehostaa ja helpottaa jokaisen capricodelaisten työskentelyä. Kunhan kaikki palvelun osiot saadaan lähitulevaisuuden aikana käyttöön, löytyvät kaikki liiketoiminnan ydinasiat (myynti- ja henkilöstöasiat sekä taloushallinto) samasta palvelusta. Työajan säästöä tulee huomattavasti, koska uudella palvelulla pystytään minimoimaan tiedon päällekkäistä

syöttöä eri ohjelmistoihin ja järjestelmiin. Palvelun käyttöönotto varmistaa myös Capricoden prosessien yhdenmukaisen toimimisen.

Seuraava kehittämisprojekti Capricoden taloushallinnossa on määritellä taloushallinnon prosesseille mittarit, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää edelleen. Prosesseja voidaan parantaa jatkuvasti, jos prosessille on määritelty suoritusmittarit, joita seurataan aktiivisesti ja poikkeaviin tuloksiin reagoidaan heti. Ideaalitilanteessa pystytään tulevat ongelmatilanteet ennakkoimaan ja poikkeamia mittaustuloksiin ei synny. Prosessi jatkaa kulkuaan tasapainoisesti tuottaen tehokasta toimintaa liiketoiminnan tueksi. Suoritusmittareilla on tärkeä rooli liiketoiminnan ohjaamisessa.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa ja vaati toteutuakseen paljon järjestelemistä suhteessa muihin opiskeluihin, vapaa-aikaan ja työhön. Miettiessäni aikaa taaksepäin, tulin tulokseen, että nämä ponnistelut kuitenkin kannattivat. Toivon, että Vahteran ajatus prosessien tehostumisen myötä jäävästä lisääjasta perheelle, ystäville ja itselle toteutuu. Kohti sähköistä taloushallintoa-kehittämisprojekti on ollut mielenkiintoinen, opettavainen matka, jonka eri vaiheissa mukana on ollut erilaisia projektin onnistumista tukevia matkaseuralaisia. Kiitos kaikille projektin toteuttamiseen osallistuneelle matkakavereille!

LÄHTEET

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY: Helsinki.

Boedeker, M. & Vuorijärvi, A. 28.9.2006. Opinnäytetyön tietoperusta ja tekstin rakennemallit. Hakupäivä 5.10.2010 http://www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/paatos/boedeker_vuorijarvi.pdf

Eldridge, J. 2008. Electronic invoicing: 238 billion reasons to move on. FSI the financial world (magazine). #4 October 2008. Hakupäivä 22.9.2010 http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/FSI/nl_nl_fsi_magazine_no4_okt2008.pdf.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harrington, H.J., Esseling, K. & van Nimwegen, H. 1997. Business process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement. New York: McGraw-Hill.

Jaatinen, P. Konekielisistä yhteyksistä kohti automatisoitua taloushallintoa. Analyysi taloushallinnon teknisistä innovaatioista ja taloushallinnon ammattilaisten työkehityksestä 1970-luvulta vuoteen 2007. Hakupäivä 10.1.2010 <http://www.tse.fi/FI/yksikot/laitokset/jaaineet/lt/Documents/tutorial07/Jaatinen.pdf>.

JHS-suositukset – Vaatimusmäärittelyn menetelmäsuositus. Hakupäivä 22.11.2010 http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=25415&name=DLFE-136.pdf.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Järvitalo, V., IT-manager, Capricode Oy. Haastattelu 19.2.2010.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kirjanpitolausautokunnan yleisohje koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 22.5.2000.

Kotter, J. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press, cop.

Kultalinkki-ohjelmiston oma ohje. Hakupäivä 15.2.2010.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. 1993. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, J. 2010. Taloushallintoa pilvessä. Tietokone 29 (8), 60 – 65.

Moisio, J. 2009. Prosessijohtamisen kehittyminen ja prosessien mittaaminen ja parantaminen.
Hakupäivä 11.10.2010 http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessijohtamisen_kehittyminen_ja_prosessien_mittaamisen_ja_parantaminen_6_2009..pdf

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakaari.

Opinnäytetyön laadun tekijät ammattikorkeakoulussa. Hakupäivä 5.10.2010
http://www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/opinnaytetyon_laadun_tekijat.pdf

Rovio, E. 2008. Saas eestä ja Saas takaa, SaaS lyhyesti. Hakupäivä 26.12.2010
http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/36531/file/Rovio_SaaS_20081125.pdf.

Ryynänen-Raikio, J. 2004. Sähköinen laskutus etenee. Hakupäivä 24.9.2010
http://edu.phkk.fi/eliiketoiminta/tiedostoja/Sahkoinen_laskutus_090904_Jaana.pdf.

Solo Monipankki-ohjelmiston oma ohje. Hakupäivä 15.2.2010.

Suomen avoimen lähdekoodin keskus COSS. Hakupäivä 4.11.2010 <http://www.coss.fi>.

Taloushallintoliitto. Verkkolasku on avain sähköiseen taloushallintoon. Hakupäivä 10.1.2010
http://www.taloushallintoliitto.fi/@Bin/9825/Verkkolasku_on_avain_web.pdf.

Vahtera, P. 2002. Unelmien taloushallintoa Internetissä. Tilintarkastus 46 (4), 19 – 24.

Ylä-Jääski, V. 2003. Maksuliikenne pelaamaan. MicroPC 10/2003. Hakupäivä 24.1.2010
<http://mikropc.net/nettilehti/pdf/0409200340.pdf>.



TIEDOTE xx.xx.2010

Arvoisa toimittaja/yhteistyökumppani

Toivomme, että lähettäisitte Capricode Oy:lle/Capricode Systems Oy:lle jatkossa verkkolaskuja, alta löydät tarvittavat tiedot laskujen lähettämistä varten.

Yrityksen tiedot verkkolaskutusta varten ovat:

Nimi: Capricode Oy / Capricode Systems Oy

Y-tunnus:

OVT-tunnus:

Operaattori:

Operaattorin välittäjä tunnus:

Mikäli ette vielä lähetä verkkolaskuja, tulee paperimuotoiset ostolaskut lähettää liitteineen alla olevaan osoitteeseen:

Capricode Oy / Capricode Systems Oy

Elektroniikkatie 3

90590 OULU

Postin ohella laskun voi toimittaa myös pdf:nä sähköpostilla osoitteeseen:

Ystävällisin terveisin

Capricode Oy / Capricode Systems Oy

Kaisa Häivälä

talouspäällikkö



TIEDOTE xx.xx.2010

Arvoisa asiakas/yhteistyökumppani

Otamme käyttöön verkkolaskujen lähettämisen. Pyytäisimme teitä ilmoittamaan palauttamalla liitteenä olevan lomakkeen, millä tavoin toivotte meidän lähettävän laskun teille.

Ystävällisin terveisin

Capricode Oy / Capricode Systems Oy

Kaisa Häivälä, Talouspäällikkö

☐ Verkkolaskuna

Yrityksemme tiedot verkkolaskutusta varten ovat:

Nimi:

Y-tunnus:

OVT-tunnus:

Operaattori:

Operaattorin välittäjä tunnus:

☐ Paperilaskuna (paperilaskusta perimme 1.1.2011 alkaen 5,00 euron laskutuslisän)

Nimi:

Postiosoite:

Postinumero ja -toimipaikka:

☐ Sähköpostilaskuna

Sähköpostiosoite:

Lomakkeen palautusosoite: Capricode Oy / Capricode Systems Oy, Elektroniikkatie 3, 90590 OULU

Ystävällisin terveisin

Capricode Oy / Capricode Systems Oy

Kaisa Häivälä, Talouspäälikkö